

Giám sát Chuyên môn và Phát triển Nghề nghiệp cho Tư vấn viên điều trị lạm dụng chất gây nghiện

Một Hướng dẫn Nâng Cao Chất Lượng Điều Trị

Số 52

BỘ Y TẾ VÀ DỊCH VỤ CON NGƯỜI HOA KỲ

Tổ chức Quản Lý Dịch Vụ Sức Khỏe Tâm Thần và Lạm Dụng Chất Gây Nghiện

Trung Tâm Điều Trị Lạm Dụng Chất Gây Nghiện

www.samhsa.gov

1 Choke Cherry Road

Rockville, MD 20857

Lời Cảm ơn

Tài liệu này do Knowledge Application Program biên soạn, theo hợp đồng số 270-04-7049, một chương trình hợp tác giữa The CDM Group, Inc. và JBS International, Inc., cho Trung Tâm Điều Trị Lạm Dụng Chất Gây Nghiện (CSAT), thuộc Tổ chức Quản Lý Dịch Vụ Sức Khỏe Tâm Thần và Lạm Dụng Chất Gây Nghiện (SAMHSA), Bộ Y tế và Sức khỏe Con người Hoa Kỳ (HHS). Christina Currier là nhân viên dự án chính phủ của CSAT.

Lời Khước Từ Trách Nhiệm

Các quan điểm, ý kiến, và nội dung trong tài liệu này là của hội đồng chuyên gia và không nhất thiết phản ánh quan điểm hay chính sách của CSAT, SAMHSA hay HHS. CSAT, SAMHSA và HHS không có ý định và cũng không có hàm ý cổ vũ cho những quan điểm, phương cách, sản phẩm phần mềm vi tính, hay những nguồn lực được đề cập trong tài liệu này.

Thông Cáo Phạm Vi Bản Quyền Công Cộng

Trong tập tài liệu này, ngoại trừ những nội dung được lấy từ những nguồn tham khảo có bản quyền, tất cả những nội dung còn lại thuộc phạm vi bản quyền công cộng và có thể được sao chép mà không cần sự cho phép của SAMHSA/CSAT hay các tác giả. Nếu trích dẫn nội dung từ tài liệu này, xin ghi lại nguồn trích dẫn. Tuy nhiên, không được sao chép hay phân phối tài liệu này với mục đích kinh doanh nếu không có sự cho phép bằng văn bản cụ thể của phòng thông tin của SAMHSA, HHS.

Truy Cập Trực Tuyến và Bản Sao Của Ấn Bản

Để download miễn phí hoặc đặt mua sách này, vui lòng vào trang web <http://www.samhsa.gov/shin> hoặc gọi điện thoại tới mạng thông tin y tế của SAMHSA theo số 1-877-SAMHSA-7 (1-877-726-4727) (ngôn ngữ sử dụng: tiếng Anh hoặc Tây Ban Nha).

Cách Ghi Nguồn Trích Dẫn

Khi trích dẫn nội dung từ tài liệu này, đề nghị ghi nguồn trích dẫn như sau: Center for Substance Abuse Treatment. *Clinical Supervision and Professional Development of the Substance Abuse Counselor*. Treatment Improvement Protocol (TIP) Series 52. DHHS Publication No. (SMA) 09-4435. Rockville, MD: Substance Abuse and Mental Health Services Administration, 2009.

Văn Phòng Chính

Chi nhánh phát triển nhân lực và nâng cao chất lượng dịch vụ, bộ phận nâng cao chất lượng dịch vụ, Trung Tâm Điều Trị Lạm Dụng Chất Gây Nghiện, thuộc Tổ chức Quản Lý Dịch Vụ Sức Khỏe Tâm Thần và Lạm Dụng Chất Gây Nghiện. Địa chỉ: 1 Choke Cherry Road, Rockville, MD 20857.

Ấn bản của HHS số (SMA) 09-4435.
In năm 2009

LỜI CẢM ƠN

Cuốn tài liệu này là kết quả của sự nỗ lực hợp tác giữa Trung tâm Kiểm soát Dịch bệnh Hoa Kỳ (CDC) và Ủy ban phòng chống AIDS TP.HCM. Chúng tôi mong muốn được bày tỏ lòng biết ơn tới các chuyên gia trong lĩnh vực Điều trị nghiện và các đồng nghiệp đã góp sức giúp hoàn thành tài liệu. Chúng tôi đặc biệt đánh giá cao sự đóng góp của Tiến sĩ Kevin P.Mulvey, Cố vấn cao cấp về Điều trị Lạm dụng Ma túy của PEPFAR Việt Nam, ông Peter Mahomet, Cán bộ cao cấp của CDC tại Việt Nam.

Chúng tôi bày tỏ sự cảm ơn tới tổ chức PEPFAR, CDC đã hỗ trợ Ủy ban phòng chống AIDS TP.HCM về tài chính và kỹ thuật cho việc thực hiện phát triển tài liệu này tại Việt Nam. Chúng tôi cũng gửi lời cảm ơn tới Văn phòng Quản lý các dịch vụ Y tế và Lạm dụng Ma túy của Chính phủ Hoa Kỳ (SAMHSA) đã cho phép chúng tôi được xuất bản tài liệu này tại Việt Nam.

Bộ tài liệu này do Ủy ban phòng chống AIDS TP.HCM thực hiện dưới sự chỉ đạo của TS.BS.Lê Trường Giang, Phó Chủ tịch Thường trực Ủy ban phòng chống AIDS TP.HCM.. Chúng tôi gửi lời cảm ơn tới các thành viên Phòng hỗ Trợ Điều Trị Nghiện & Tái hòa nhập Cộng đồng, Ủy ban phòng chống AIDS TP.HCM: Chị Vũ Thị Tường Vi, Chị Nguyễn Thị Thúy Nga và các thành viên đã đóng góp ý kiến, hỗ trợ trong quá trình thực hiện.

Trong quá trình biên dịch và xuất bản sẽ không tránh khỏi những thiếu sót, chúng tôi rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của bạn đọc.

Mọi ý kiến của quý vị xin vui lòng gửi về:

Ủy Ban Phòng Chống AIDS TP.HCM

121 Lý Chính Thắng, Phường 7, Quận 3, TP.HCM.

Điện thoại: (08).39.309.309 Fax: (08).39.309.090

E-mail: pachcmc@mail.saigonnet.vn

Xin trân trọng cảm ơn.

Mục lục

Phần 1	1
Tổng quan của Phần 1	1
Chương 1	3
Giới thiệu	3
Những Nguyên tắc Trọng tâm của Giám sát Chuyên môn	5
Hướng dẫn cho các Cán bộ Giám sát Chuyên môn mới vào nghề	6
Các Mô hình Giám sát Chuyên Môn	8
Các Giai đoạn Phát triển của Tư vấn viên	9
Các Giai đoạn Phát triển của Giám sát viên	10
Các Yếu tố Văn hóa và Bối cảnh chương trình	11
Những vấn đề về Đạo đức và Luật pháp	13
Theo dõi Chất lượng Thực hiện Dịch vụ	17
Các Phương pháp Giám sát	20
Những Vấn đề Thực tiễn trong Giám sát Chuyên môn	24
Các Phương pháp và Kỹ thuật trong Giám sát Chuyên môn	30
Giám sát Hành chính	33
Các nguồn tài liệu	34
Chương 2	35
Giới thiệu	35
Kịch bản 1—Xây dựng một Phương pháp Tiếp cận Mới trong Giám sát Chuyên môn	35
Kịch bản 2—Định hình và Xây dựng Liên minh Giám sát	44
Kịch bản 3—Các Chuẩn mực Đạo đức	51
Kịch bản 4—Thực hiện các Thực hành Dựa trên Bằng chứng	58
Kịch bản 5—Duy trì Tập trung vào Chất lượng Công việc	64
Kịch bản 6— Thăng cấp một Tư vấn viên từ trong Nội bộ	69
Kịch bản 7— Kèm cặp người kế nhiệm	73
Kịch bản 8— Thuyết phục cấp quản lý về tầm quan trọng của Giám sát chuyên môn	78
Phần 2	85
Chương 1	87
Lợi ích và Cơ sở Lý luận	87
Các vấn đề chính trong giám sát chuyên môn đối với cán bộ quản lý	88
Giám sát Hành chính và Giám sát Chuyên môn	89
Những vấn đề về Luật pháp và Đạo đức đối với các Cán bộ Quản lý	90
Tính đa dạng và Năng lực về Văn hóa	91
Xây dựng một Mô hình Giám sát Chuyên môn	92
Thực hiện một Chương trình Giám sát Chuyên môn	92
Phát triển Chuyên môn Nghiệp vụ của Cán bộ Giám sát	99

Chương 2	101
Giới thiệu	101
Đánh giá sự Sẵn sàng của Tổ chức	101
Những Vấn đề về Luật pháp và Đạo đức trong Giám sát.....	106
Hướng dẫn cho Hoạt động Giám sát.....	109
Họp đồng Giám sát	111
Những Buổi Giám sát Đầu tiên.....	113
Đánh giá hiệu quả công việc của Tư vấn viên và Giám sát viên	118
Kế hoạch Phát triển Cá nhân.....	122
Dàn ý cho các buổi Thảo luận về Ca Khách hàng.....	123
Ghi âm và Ghi hình.....	124

Hội Đồng Chuyên Gia

Chủ Tọa Hội Đồng và Các Hội Đồng Chuyên Gia Của Phần 1 và Phần 2

David J. Powell, Ph.D. (Chủ tọa hội đồng)

Chủ tịch

International Center for Health Concerns, Inc.

East Granby, Connecticut

Các Thành Viên Trong Hội Đồng Chuyên Gia Của Phần 1

Bruce Carruth, Ph.D.

Giám đốc chuyên môn của KAP

The CDM Group, Inc.

Bethesda, Maryland

Bettye Harrison

Giám đốc Ủy ban cấp phép cho các chương trình điều trị nghiện ma túy

CARF International

Tucson, Arizona

Sharon Hartman, M.B.A., LSW

Trưởng phòng Đào tạo và Giáo dục Chuyên ngành

Caron Treatment Centers

Wernersville, Pennsylvania

Pamela Mattel, M.S.W., LCSW-R, ACSW, CASAC

Phó giám đốc điều hành

BASICS, Inc.

New York, New York

John Porter, M.S.

Northwest Frontier Addiction Technology Transfer Center

Wilsonville, Oregon

Các Thành Viên Trong Hội Đồng Chuyên Gia Của Phần 2

Bruce Carruth, Ph.D.

Giám đốc chuyên môn của KAP

The CDM Group, Inc.

Bethesda, Maryland

Charles F. Gressard, Ph.D., LPC, NCC

Giáo sư, Đại học Giáo dục

College of William & Mary

Williamsburg, Virginia

Pamela Mattel, M.S.W., LCSW-R, ACSW, CASAC

Phó giám đốc điều hành

BASICS, Inc.

New York, New York

TIP là gì?

Các Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị (nguyên bản tiếng Anh viết tắt là TIPs) do Trung Tâm Điều Trị Lạm Dụng Chất Gây Nghiện (CSAT), thuộc Tổ chức Quản Lý Dịch Vụ Sức Khỏe Tâm Thần và Lạm Dụng Chất Gây Nghiện (SAMHSA), Bộ Y Tế và Sức khỏe Con người Hoa Kỳ, soạn thảo là tài liệu hướng dẫn về các liệu pháp điều trị đã được khẳng định là tối ưu trong điều trị nghiện các chất gây nghiện. CSAT đã soạn thảo TIPs dựa trên kinh nghiệm và kiến thức của các chuyên gia hàng đầu trong các lĩnh vực điều trị, nghiên cứu và quản lý. Sau khi hoàn tất, TIPs đã được phân phối rộng rãi tới các cơ sở điều trị cũng như các cá nhân có nhu cầu trên toàn quốc. Do nghiện (hoặc lệ thuộc) rượu và ma túy đang có xu hướng gia tăng và trở thành mối bận tâm lớn của quốc gia, nên TIPs trở nên cần thiết không chỉ đối với các cơ sở điều trị nghiện nhà nước và tư nhân mà còn đối với các chuyên gia công tác trong các lĩnh vực sức khỏe tâm thần, tư pháp hình sự, chăm sóc sức khỏe ban đầu, và các lĩnh vực chăm sóc y tế và dịch vụ xã hội khác.

Các khuyến nghị điều trị trong mỗi TIP đều dựa trên cơ sở bằng chứng. Những bằng chứng này bao gồm những kết quả nghiên cứu khoa học và ý kiến thống nhất của hội đồng chuyên gia của TIP đó, trong đó cho biết kết quả điều trị (những thay đổi định lượng của khách hàng) của một liệu pháp điều trị xác định nào đó. Để đưa ra được các khuyến nghị điều trị, hội đồng chuyên gia đã phải trải qua quá trình “tư duy thực chứng”, cụ thể là họ phải xem xét, khảo cứu các công trình nghiên cứu khoa học, cơ sở lý thuyết trị liệu, nguyên lý trị liệu, tài liệu hướng dẫn thực hành điều trị, cũng như những kinh nghiệm điều trị riêng của họ. Dựa trên cách tư duy này, họ xây dựng các khuyến nghị điều trị tối ưu cho các tình huống trị liệu đặt ra. Những căn cứ liên quan (các báo cáo kết quả nghiên cứu, cơ sở lý thuyết trị liệu, nguyên lý trị liệu và các hướng dẫn thực hành điều trị) đều được trích dẫn đầy đủ.

Bố Cục Các Phần Của TIP

Tài liệu hướng dẫn TIP này gồm ba phần:

- *Phần 1 dành cho các giám sát chuyên môn trong lĩnh vực điều trị lạm dụng chất gây nghiện*, tập trung trình bày những vấn đề cơ bản và những phương pháp giám sát chuyên môn phù hợp với lĩnh vực điều trị lạm dụng chất gây nghiện.
- *Phần 2 dành cho các cán bộ quản lý chương trình điều trị*, tập trung vào công tác hỗ trợ về hành chính để triển khai thực hiện các khuyến cáo về chuyên môn tư vấn được đưa ra trong Phần 1.
- *Phần 3 dành cho các giám sát chuyên môn, các cán bộ quản lý chương trình điều trị và các tư vấn viên có nhu cầu*. Phần 3 là tài liệu chuyên khảo trực tuyến. Đây là phần tham khảo chuyên sâu của các tài liệu đã được xuất bản với nội dung tương tự. Phần 3 sẽ được cập nhật mỗi 6 tháng trong vòng 5 năm liên tục kể từ ngày phát hành TIP.

Nếu hướng dẫn này có thể được sử dụng để làm giáo trình tập huấn về giám sát chuyên môn thì là điều lý tưởng nhất. Nếu có thể được thì nên tổ chức giảng dạy hướng dẫn TIP này trong khoảng 6 buổi tập huấn. Trong mỗi buổi, học viên tập trung đọc hiểu, cho ý kiến và thảo luận về các nội dung trong TIP. Đồng thời hướng dẫn TIP này cũng có thể được sử dụng như một phương tiện đào tạo và huấn luyện để nâng cao kỹ năng giám sát chuyên môn (cách thức đào tạo, huấn luyện cụ thể như thế nào sẽ do giảng viên quyết định dựa trên tình hình thực tiễn, nhu cầu cũng như những ý muốn riêng của giảng viên). Như vậy, chỉ cần hướng dẫn TIP này và một khoảng thời gian ngắn để tập huấn (ngoài ra không cần hoặc chỉ cần một ít phương tiện đào tạo và huấn luyện phụ thêm) là có thể biến mong muốn nâng cao chất lượng dịch vụ điều trị lạm dụng chất gây nghiện thành hiện thực.

Quá trình xây dựng tài liệu

Chủ đề của hướng dẫn TIP này được chọn sau buổi họp giữa các chuyên gia trong lĩnh vực điều trị nghiện các chất gây nghiện (phụ lục C). Hai hội đồng chuyên gia trong lĩnh vực ngăn chặn tự tử và điều trị lạm dụng chất gây nghiện đã được triệu tập: một hội đồng phụ trách nội dung phần chuyên môn kỹ thuật về điều trị, hội đồng còn lại phụ trách nội dung phần quản lý (trang v). Sau đó, hướng dẫn TIP này được gửi đến một nhóm các chuyên gia độc lập bên ngoài đang làm việc trong lĩnh vực này để họ nghiên cứu và góp ý bổ sung sửa chữa (xem Phụ lục E).

Ấn bản TIPs trực tuyến

Có thể truy cập các hướng dẫn TIPs trên mạng Internet tại địa chỉ www.kap.samhsa.gov. Ấn bản điện tử *Giám sát chuyên môn và Đào Tạo Tư vấn viên điều trị lạm dụng ma túy: Phần 3, tài liệu chuyên khảo*, theo kế hoạch sẽ được cập nhật mỗi sáu tháng trong vòng 5 năm kể từ thời điểm phát hành. Hướng dẫn TIP này cũng có thể được truy cập tại cùng địa chỉ www.kap.samhsa.gov.

Thuật ngữ

Trong hướng dẫn TIP này, thuật ngữ “lạm dụng chất gây nghiện” được dùng để chỉ cả tình trạng lạm dụng chất gây nghiện lẫn tình trạng lệ thuộc chất gây nghiện (theo định nghĩa trong cuốn *Sổ Tay Chẩn Đoán Và Thống Kê Các Rối Loạn Tâm Thần, tái bản lần thứ 4, có bổ sung sửa chữa* [nguyên bản tiếng Anh viết tắt là DSM-IV-TR] [của Hiệp Hội Tâm Thần Hoa Kỳ năm 2000]). Thuật ngữ này được chọn cũng một phần do các nhà chuyên môn trong lĩnh vực điều trị lạm dụng chất gây nghiện thường dùng thuật ngữ “lạm dụng chất gây nghiện” để chỉ bất kỳ trường hợp nào sử dụng quá mức một chất gây nghiện nào đó. Trong hướng dẫn TIP này, thuật ngữ này được hiểu là tình trạng sử dụng rượu hoặc các chất gây nghiện khác. Độc giả nên chú ý ngữ cảnh cụ thể để xác định những nghĩa hàm chứa của thuật ngữ này. Tuy nhiên, trong hầu hết mọi trường hợp, thuật ngữ này được dùng để chỉ tất cả các hình thức lạm dụng chất gây nghiện được mô tả trong cuốn *Sổ Tay Chẩn Đoán Và Thống Kê Các Rối Loạn Tâm Thần, tái bản lần thứ 4*.

Lời nói đầu

Các tài liệu hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị (TIP) được thực hiện nhằm hỗ trợ một sứ mệnh của SAMHSA là giúp phục hồi và đẩy nhanh quá trình phục hồi cho những người bị hoặc có nguy cơ bị rối loạn tâm thần hay những người lạm dụng hoặc lệ thuộc vào các chất gây nghiện thông qua việc cung cấp những hướng dẫn thực hành điều trị tối ưu cho những người làm công tác điều trị, những người quản lý cơ sở điều trị, và những người trả tiền dịch vụ điều trị nhằm nâng cao chất lượng và hiệu quả của dịch vụ điều trị, qua đó đẩy nhanh quá trình phục hồi của khách hàng. Các hướng dẫn TIPs là kết quả của quá trình xem xét, khảo cứu, tổng hợp tất cả những kết quả nghiên cứu liên quan trong lĩnh vực y tế và chăm sóc sức khỏe, những kinh nghiệm thực tiễn và những quy định liên quan của các tổ chức chức năng. Các nhà nghiên cứu, các cán bộ làm công tác điều trị, và các cán bộ quản lý cơ sở điều trị đã làm việc cùng nhau, đưa ra và tranh luận về những vấn đề thuộc phạm vi chuyên môn của mình cho đến khi tất cả cùng thống nhất về các phương pháp thực hành hiệu quả nhất. Kết quả làm việc của nhóm chuyên gia này sau đó được những người làm việc thực tế tại các cơ sở điều trị xem và góp ý bổ sung sửa chữa.

Trí tuệ, tâm huyết và công sức mà Hội đồng chuyên gia và những người góp ý chỉnh sửa TIP đóng góp vào quá trình xây dựng và hoàn thiện tài liệu đã giúp các nhà điều trị và các cán bộ quản lý ứng dụng được các kết quả nghiên cứu để giúp phục hồi cho những người lạm dụng chất gây nghiện một cách khoa học và hiệu quả nhất. Chúng tôi xin được cảm ơn tất cả những người đã chung tay cùng chúng tôi trong việc góp phần nâng cao chất lượng điều trị trong lĩnh vực điều trị lạm dụng chất gây nghiện.

Eric Broderick, D.D.S., M.P.H.

Quyền Giám đốc

Tổ chức Quản Lý Dịch Vụ Sức Khỏe Tâm Thần và Lạm Dụng Chất Gây Nghiện

H. Westley Clark, M.D., J.D., M.P.H., CAS, FASAM

Giám đốc

Trung Tâm Điều Trị Lạm Dụng Chất Gây Nghiện

Tổ chức Quản Lý Dịch Vụ Sức Khỏe Tâm Thần và Lạm Dụng Chất Gây Nghiện

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

Tài liệu hướng dẫn TIP này được trình bày như thế nào?

Hướng dẫn TIP này được chia thành ba phần:

- *Phần 1 - Giám sát chuyên môn và Phát triển nghề nghiệp cho Tư vấn viên Điều trị Nghiện.*
- *Phần 2 - Giám sát chuyên môn và Phát triển nghề nghiệp cho Tư vấn viên điều trị Nghiện: Hướng dẫn thực hiện cho các cán bộ quản lý.*
- *Phần 3 - Giám sát chuyên môn và Phát triển nghề nghiệp cho Tư vấn viên Điều trị Nghiện: Tài Liệu Chuyên Khảo.*

Tập tài liệu này trình bày phần 1 và 2. Riêng phần 3 chỉ được phát hành dưới dạng sách điện tử, có thể truy cập trực tuyến tại www.kap.samhsa.gov.

Phần 1 dành cho các cán bộ giám sát chuyên môn và gồm 2 chương. Chương 1 trình bày những vấn đề cơ bản về công tác giám sát chuyên môn trong lĩnh vực điều trị lạm dụng chất gây nghiện. Những nội dung chính bao gồm:

- Những nguyên lý trọng yếu của công tác giám sát chuyên môn và những chỉ dẫn dành cho các cán bộ giám sát chuyên môn mới vào nghề. Phần này cũng trình bày các vai trò của các cán bộ giám sát chuyên môn.
- Các cấp độ nghề nghiệp của tư vấn viên và cán bộ giám sát chuyên môn.
- Các thông tin về năng lực ứng xử trong môi trường đa văn hóa, các vấn đề đạo đức và pháp lý như trách nhiệm pháp lý trực tiếp và liên đới, các mối quan hệ giữa tư vấn viên và người bệnh và các vấn đề về ranh giới, thỏa thuận tham gia của bệnh nhân, tính bảo mật, và đạo đức của cán bộ giám sát chuyên môn.
- Các thông tin về phương pháp giám sát công việc của tư vấn viên, các kỹ thuật quan sát tư vấn viên, biện pháp kỹ thuật giám sát chuyên môn và giám sát hành chính, các vấn đề thực tiễn cụ thể như cân bằng giữa trách nhiệm về chuyên môn và trách nhiệm về hành chính, phân bổ thời gian hợp lý để triển khai hoạt động giám sát chuyên môn, ghi chép lưu giữ hồ sơ và lên kế hoạch triển khai các buổi giám sát chuyên môn.

Chương 2 trình bày những hướng dẫn ‘cách thực hiện’ công tác giám sát chuyên môn. Những nội dung cụ thể của chương gồm:

- Các kịch bản giám sát chuyên môn mang tính đại diện cho các tình huống giám sát chuyên môn.
- Các lời bình và nhận xét của chuyên gia giúp chúng ta hiểu được tầng ý nghĩa bên dưới những cách xử lý của các giám sát chuyên môn thể hiện trong từng kịch bản.
- Phần mô tả “cách thực hiện” cung cấp các kỹ thuật cụ thể.

Để sử dụng tài liệu hiệu quả, đề nghị độc giả đọc hết chương 1 trước khi qua chương 2.

Phần 2 gồm hai chương, là những hướng dẫn cách triển khai chương trình. Đây là phần dành riêng cho các cán bộ quản lý chương trình và gồm có 2 chương. Chương 1 đề cập đến lý do chọn lựa phương pháp tiếp cận được đề cập trong chương 2 và sẽ giúp cho các cán bộ quản lý chương trình hiểu được về lợi ích và những lý do phía sau hoạt động giám sát chuyên môn cho các tư vấn viên của chương trình điều trị. Chương 2 cung cấp các công cụ để giúp cho nhiệm vụ giám sát chuyên môn có thể được thực hiện một cách dễ dàng hơn.

Những nội dung sau được đề cập trong phần 2:

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

- Cách thức xây dựng mô hình giám sát chuyên môn và triển khai chương trình giám sát chuyên môn tại cơ sở.
- Những điểm quan trọng người làm công tác quản lý cần xem xét, trong đó bao gồm công tác đánh giá cấu trúc bộ máy và mức độ sẵn sàng áp dụng chương trình giám sát chuyên môn của tổ chức.
- Các vấn đề pháp lý và các yếu tố đạo đức cần xem xét.
- Các vấn đề liên quan đến khả năng xử lý trong môi trường đa văn hóa.
- Hỗ trợ cán bộ giám sát chuyên môn để họ có thể xây dựng và phát triển chuyên môn

Phần 3 là tài liệu chuyên khảo về chủ đề giám sát chuyên môn dành cho các cán bộ giám sát chuyên môn, các tư vấn viên có nhu cầu tìm hiểu thêm về giám sát chuyên môn và các nhà cán bộ quản lý cơ sở điều trị. Phần 3 gồm 3 phần: các bài đọc tham khảo, danh mục chú giải những nghiên cứu quan trọng trong lĩnh vực giám sát chuyên môn, và danh mục tài liệu tham khảo thêm. Phần 3 gồm có những tài liệu đề cập những vấn đề vừa thuộc lĩnh vực quản lý hành chính vừa thuộc lĩnh vực chuyên môn cần được quan tâm giải quyết. Để thuận tiện cho việc cập nhật liên tục (cập nhật mỗi sáu tháng trong vòng 5 năm kể từ thời điểm phát hành lần đầu), tài liệu chuyên khảo này chỉ được phát hành dưới dạng sách điện tử tại www.kap.samhsa.gov.

Giám sát chuyên môn và Phát triển Nghề nghiệp cho Tư vấn viên Điều trị Nghiện

Phần 1

Tổng Quan Phần 1

Chương 1: Những Vấn Đề Cơ Bản

Chương này trình bày những vấn đề cơ bản về công tác giám sát chuyên môn trong lĩnh vực điều trị lạm dụng chất gây nghiện, bao gồm:

- Giới Thiệu
- Những Nguyên Lý Quan Trọng Của Công Tác Giám sát chuyên môn
- Những Chỉ Dẫn Dành Cho Cán bộ Giám sát chuyên môn Mới Vào Nghề
- Các Mô Hình Giám sát chuyên môn
- Các Giai đoạn Phát triển Của Tư vấn viên
- Các Giai đoạn Phát triển Của Cán bộ giám sát chuyên
- Các Yếu Tố Văn Hóa và Bối cảnh
- Vấn Đề Pháp Luật và Đạo Đức
- Theo dõi Chất lượng Chuyên môn
- Các Phương Pháp Quan Sát
- Những Vấn đề Thiết thực trong Giám sát Chuyên môn
- Các phương pháp và Kỹ thuật Giám sát Chuyên môn

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

- Giám sát về hành chính và quản lý
- Nguồn tài liệu và công cụ tham khảo

Chương 2: Những kịch bản tư vấn thực tiễn để trình diễn cách áp dụng các thông tin lý thuyết

Chương này trình bày một số kịch bản về nội dung giám sát chuyên môn mang tính thực tiễn, những hoạt cảnh có thể diễn ra ở một cơ sở cung cấp dịch vụ điều trị lạm dụng ma túy nhằm trình diễn những thông tin đã trình bày trong chương 1. Phần “Mẫu ghi chép của các bộ giám sát chuyên môn” (Master Supervisor Notes) được trình bày để giải thích về lý do tại sao các giám sát viên lại cần làm những việc cụ thể của họ. Phần “Hướng dẫn cách ghi chép” giải thích và hướng dẫn cho các cán bộ giám sát chuyên môn cách sử dụng một kỹ thuật cụ thể. Những hoạt cảnh này sẽ giúp ích rất nhiều cho kể cả tư vấn viên và các cán bộ giám sát chuyên môn.

Chương 1

Giới Thiệu

Giám sát chuyên môn là một mô hình đào luyện hiện đang trở nên phổ biến. Mô hình này giúp các tư vấn viên tiếp thu được những kiến thức và kỹ năng cần thiết cho công việc điều trị lạm dụng chất gây nghiện, hiểu và vận dụng được những kiến thức đã học vào công việc thực tế. Giám sát chuyên môn là hoạt động cần thiết trong lĩnh vực điều trị lạm dụng chất gây nghiện để nâng cao chất lượng dịch vụ tư vấn trị liệu, nâng cao tính chuyên nghiệp của đội ngũ nhân viên tư vấn trị liệu, và duy trì những chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp. Vào những năm gần đây, đặc biệt trong lĩnh vực điều trị lạm dụng chất gây nghiện, giám sát chuyên môn đã trở thành một hoạt động không thể thiếu nhằm bảo đảm và nâng cao chất lượng dịch vụ cung cấp.

Các vai trò và kỹ năng công việc của cán bộ giám sát chuyên môn không giống của tư vấn viên hoặc nhân viên quản lý. Mối quan hệ công việc tốt đẹp, sự làm việc ăn ý giữa cán bộ giám sát chuyên môn và nhân viên được giám sát chuyên môn là nền tảng của công tác giám sát chuyên môn hiệu quả, qua đó mang lại nhiều lợi ích hơn cho khách hàng và giúp nâng cao năng lực chuyên môn của nhân viên được giám sát chuyên môn. Là cán bộ giám sát chuyên môn, bạn đóng nhiều vai trò – giáo viên, người động viên nâng đỡ tinh thần, chuyên gia, mẫu gương, người đánh giá, và người quản lý; bạn vừa phải hỗ trợ, động viên, đào tạo huấn luyện nhân viên, vừa phải giải quyết một loạt vấn đề về tâm lý, thể chất, và tinh thần của khách hàng và các vấn đề trong quan hệ với khách hàng. Cuối cùng, công tác giám sát chuyên môn hiệu quả sẽ đảm bảo cho khách hàng được phục vụ một cách chuyên nghiệp. Công tác giám sát chuyên môn cũng đảm bảo các tư vấn viên không ngừng rèn luyện trau dồi kỹ năng trong công việc, qua đó sẽ nâng cao hiệu quả trị liệu, duy trì sự mối quan hệ hiệu quả với khách hàng, và nâng cao mức độ hài lòng đối với công việc của nhân viên. Ngoài ra, cán bộ giám sát chuyên môn còn đóng vai trò trung gian truyền đạt thông tin giữa bộ phận quản lý và đội ngũ nhân viên tư vấn.

Tài liệu hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị này chủ yếu tập trung vào các vai trò giảng dạy, động viên nâng đỡ tinh thần, tư vấn, và gương mẫu của cán bộ giám sát chuyên môn. Giống như công việc tư vấn cai nghiện, bản thân công việc giám sát chuyên môn cũng chính là một nghề với những cơ sở lý thuyết, cách thực hiện công việc, và những tiêu chuẩn kỹ năng nghề riêng. Nghề giám sát chuyên môn đòi hỏi con người phải có kiến thức, kỹ năng và năng lực phù hợp, phải đồng thời có cả những phẩm chất cần thiết của một tư vấn viên và cán bộ giám sát chuyên môn.

Định Nghĩa Giám sát chuyên môn

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

Tập tài liệu này được xây dựng dựa trên và tham chiếu tới một Hướng dẫn hỗ trợ kỹ thuật của Trung Tâm Điều Trị Lạm Dụng Chất Gây Nghiện (CSAT's Technical Assistance Publication (TAP)) – *Những Năng Lực Cần Có Của Cán bộ giám sát chuyên môn Trong Lĩnh vực Điều Trị Lạm Dụng Chất Gây Nghiện* (TAP 21-A; CSAT, 2007). Ấn bản TAP 21-A chỉ ra tất cả các trách nhiệm và nhiệm vụ của cán bộ giám sát chuyên môn, tập Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị này đưa ra các chỉ dẫn và công cụ giúp tổ chức thực hiện giám sát chuyên môn hiệu quả trong lĩnh vực điều trị lạm dụng chất gây nghiện. TAP 21-A là hướng dẫn phụ thêm cho hướng dẫn TAP 21 – *Những Năng Lực Cần Có Trong Nghề Tư Vấn Cai Nghiện* (CSAT, 2006). Ấn bản TAP 21-A cũng là một tài liệu hữu ích về giám sát chuyên môn.

Quan điểm về định nghĩa giám sát chuyên môn của tập Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị này dựa theo những định nghĩa giám sát chuyên môn sau:

- “Giám sát chuyên môn là một tiến trình đào luyện, được tổ chức quy củ, qua đó các nguyên tắc trong lý thuyết được chuyển thành các kỹ năng trong thực tế. Tiến trình đào luyện này gồm bốn hoạt động chính đan xen nhau: quản lý, đánh giá, huấn luyện kỹ năng tư vấn trị liệu, và hỗ trợ” (Powell & Brodsky, 2004, trang 11). “Giám sát chuyên môn là sự hướng dẫn, giúp đỡ trong nghề nghiệp của người có trình độ chuyên môn cao dành cho người có trình độ chuyên môn thấp hơn.... Đây là loại quan hệ đánh giá, trong đó người có trình độ chuyên môn cao ở vai trò đánh giá người có trình độ chuyên môn thấp hơn. Mỗi quan hệ này được duy trì, và nhằm đạt nhiều mục tiêu đồng thời: tăng cường năng lực chuyên môn cho người được giám sát chuyên môn; giám sát chất lượng dịch vụ do họ cung cấp cho khách hàng; và đánh giá, quyết định nhân viên nào đáp ứng / chưa đáp ứng được yêu cầu công việc” (Bernard & Goodyear, 2004, trang 8).

- Giám sát chuyên môn là “quá trình tác động từ từ của xã hội, trong đó cán bộ giám sát chuyên môn cùng làm việc với nhân viên được giám sát chuyên môn để bảo đảm chất lượng dịch vụ tư vấn trị liệu. Việc của cán bộ giám sát chuyên môn là quan sát, nêu gương, động viên nâng đỡ tinh thần, đánh giá nhân viên, tạo hứng khởi, động lực, và bầu khí thi đua học tập, nâng cao năng lực chuyên môn trong nhân viên. Cán bộ giám sát chuyên môn phải xây dựng nhóm làm việc hiệu quả, tạo sự đoàn kết, giải quyết mâu thuẫn, và định hình văn hóa của tổ chức. Trong quá trình đó, họ còn phải giải quyết được các vấn đề phát sinh liên quan đến đạo đức nghề nghiệp và sự khác biệt, đa dạng của nhân viên được giám sát chuyên môn. Công tác giám sát chuyên môn chính là chìa khóa để nâng cao chất lượng dịch vụ và thành công trong việc triển khai áp dụng những phương pháp thực hành dựa trên bằng chứng được rút ra từ phương pháp chuyên gia” (CSAT, 2007, trang 3).

Tầm Quan Trọng Của Giám sát chuyên môn

Trong hàng trăm năm qua, nhiều ngành nghề vẫn dựa vào những nhân viên có trình độ chuyên môn cao để hướng dẫn những đồng nghiệp có trình độ chuyên môn thấp hơn. Chỉ mới gần đây, giám sát chuyên môn mới được công nhận là một công tác chuyên biệt với những khái niệm, cách thực hiện riêng và đây là một bước tiến mới trong lĩnh vực điều trị lạm dụng chất gây nghiện.

Là một cán bộ giám sát chuyên môn với các trách nhiệm đối với khách hàng, tư vấn viên, và với tổ chức, vị trí của bạn rõ ràng là quan trọng vì:

- Tổ chức có trách nhiệm bảo đảm chất lượng dịch vụ cung cấp cho khách hàng và nâng cao năng lực đội ngũ nhân viên của mình, mà mục tiêu hàng đầu của công tác giám sát chuyên môn cũng là bảo đảm chất lượng dịch vụ cung cấp cho khách hàng và bảo vệ lợi ích của họ.

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

- Mọi nhân viên đều có quyền được giám sát chuyên môn và công tác giám sát chuyên môn trực tiếp tác động đến sự phát triển năng lực của nhân viên. Ngoài ra, công tác giám sát chuyên môn cũng trực tiếp tác động đến lòng trung thành của nhân viên, với khách hàng và đối với tổ chức.
- Giám sát chuyên môn là giám sát công tác tư vấn trị liệu của đội ngũ nhân viên và chịu trách nhiệm về mặt đạo đức và pháp lý trong việc bảo đảm chất lượng dịch vụ tư vấn trị liệu cho khách hàng, nâng cao năng lực chuyên môn của tư vấn viên, bảo đảm nhân viên tuân thủ các chính sách và quy trình làm việc.
- Giám sát chuyên môn là phương cách học tập của các tư vấn viên. Song song với việc học trên lớp, tư vấn viên cũng học những kỹ năng tư vấn trị liệu thông qua thực hành, quan sát, nhận phản hồi, và làm theo những chỉ dẫn học được từ giám sát chuyên môn.

Chức năng của cán bộ giám sát chuyên môn

Là một cán bộ giám sát chuyên môn, bạn đóng nhiều vai trò quan trọng khác nhau (đôi một lúc nhiều ‘mũ’). Bạn phải giúp tư vấn viên cùng lúc có được khả năng nhận thức bản thân để phát triển, vốn lý thuyết nền tảng, và năng lực chuyên môn (kiến thức và kỹ năng tư vấn trị liệu); ngoài ra bạn cũng phải giúp họ phát triển những kỹ năng cần thiết khác cho công việc (ngoài kỹ năng chuyên môn) và tác phong làm việc chuyên nghiệp. Những vai trò này thường đan xen lẫn nhau trong lúc làm việc thực tế. Vì lý do đó, cán bộ giám sát chuyên môn có một vị trí đặc biệt trong tổ chức: là người vận động hỗ trợ cho tổ chức, cho tư vấn viên, và cho khách hàng. Bạn còn là người kết nối chính giữa bộ phận quản lý và đội ngũ nhân viên tư vấn, bạn diễn giải cho nhân viên hiểu và giám sát sự tuân thủ của nhân viên đối với các mục tiêu, chính sách, và các quy trình làm việc của tổ chức, đồng thời bạn cũng truyền đạt những nhu cầu, nguyện vọng của nhân viên và khách hàng tới cán bộ quản lý của tổ chức. Một điều kiện tối quan trọng để thành công trong vai trò cán bộ giám sát chuyên môn là mối quan hệ công việc tốt đẹp, sự làm việc ăn ý giữa cán bộ giám sát chuyên môn và nhân viên được giám sát chuyên môn (Rigazio-DiGilio, 1997).

Như minh họa trong Hình 1, các vai trò của cán bộ giám sát chuyên môn bao gồm:

- **Giáo viên:** Giúp tư vấn viên nâng cao kiến thức và kỹ năng tư vấn trị liệu thông qua việc xác định những nhu cầu học cụ thể của họ, nhận biết những điểm mạnh của họ, giúp họ nhận thức bản thân để phát triển, và truyền đạt những kiến thức cần thiết để họ ứng dụng vào thực tế và phát triển năng lực chuyên môn. Trong vai trò này, cán bộ giám sát chuyên môn đồng thời là giảng viên, là người huấn luyện kỹ năng, và là tấm gương trong chuyên môn.
- **Chuyên gia:** Theo các tác giả Bernard và Goodyear (2004), vai trò này gồm phân tích, xem xét và tư vấn chuyên môn về các ca trị liệu cho tư vấn viên; theo dõi công tác chuyên môn; tư vấn cho tư vấn viên về chất lượng công việc; và đánh giá chất lượng công việc của tư vấn viên. Trong vai trò này, cán bộ giám sát chuyên môn cũng làm công tác khái quát hóa các thông tin của một ca khách hàng để giúp cùng phân tích, xem xét; giám sát công việc của tư vấn viên để đảm bảo đạt được các mục tiêu đã thống nhất; đảm nhiệm vai trò người kiểm duyệt chất lượng chuyên môn cho tổ chức và cho uy tín của lĩnh vực nghề nghiệp (ví dụ: xác định và giải quyết những điểm khiếm khuyết của tư vấn viên).
- **Người động viên nâng đỡ tinh thần:** Trong vai trò hỗ trợ này, cán bộ giám sát chuyên môn nâng đỡ tinh thần; đánh giá những điểm mạnh và những nhu cầu cần giúp đỡ tinh thần của tư vấn viên; áp dụng nhiều liệu pháp chuyên môn khác nhau để giúp đỡ; khuyến khích động viên; và tránh để họ bị suy nhược trong công việc. Vai trò hỗ trợ này rất quan trọng và cần thiết đối với những tư vấn viên mới vào nghề.

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

- Vai trò gương mẫu: Cán bộ giám sát chuyên môn dày dặn kinh nghiệm huấn luyện và đào tạo nhân viên thông qua việc nêu gương, giúp tư vấn viên phát triển nghề nghiệp toàn diện và hiểu rõ bản sắc nghề nghiệp, và đào tạo thế hệ cán bộ giám sát chuyên môn kế tiếp.

Hình 1. Vai trò của cán bộ Giám sát Chuyên môn



Những Nguyên Lý Quan Trọng Của Công Tác Giám sát chuyên môn

Hội đồng Chuyên gia (Consensus Panel) của tập Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị này đã rút ra được những nguyên lý trọng yếu của công tác giám sát chuyên môn. Hội đồng Chuyên gia thống nhất rằng mặc dù chi phí đầu tư ban đầu để triển khai công tác giám sát chuyên môn có thể là cao đối với nhiều dự án eo hẹp về tài chính, nhưng nếu xét tổng thể thì công tác giám sát chuyên môn giúp tiết kiệm nhiều chi phí hơn, dự án có hiệu quả đầu tư cao hơn. Công tác giám sát chuyên môn giúp tăng cường chất lượng dịch vụ cung cấp cho khách hàng; nâng cao hiệu quả của những dịch vụ do tư vấn viên cung cấp cho khách hàng một cách trực tiếp và gián tiếp; nâng cao mức độ hài lòng đối với công việc, tác phong chuyên nghiệp, và lòng trung thành của nhân viên (xem kịch bản giám sát chuyên môn 8 trong chương 2); và bảo đảm các dịch vụ cung cấp cho xã hội tuân thủ những quy định của pháp luật và đáp ứng các tiêu chuẩn đạo đức nghề nghiệp.

Những nguyên lý trọng yếu của công tác giám sát chuyên môn do hội đồng chuyên gia rút ra là:

1. Giám sát chuyên môn là phần không thể thiếu trong mọi dự án trị liệu. Giám sát chuyên môn là một hoạt động quan trọng được hoạch định, tổ chức dựa vào sứ mệnh, mục tiêu, và triết lý trị liệu của dự án, kết hợp với cơ sở lý thuyết trị liệu và những phương pháp thực hành dựa trên bằng chứng. Lý do

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

chính cần phải có hoạt động giám sát chuyên môn là: (1) bảo đảm chất lượng dịch vụ tư vấn trị liệu, và (2) bảo đảm đội ngũ nhân viên tư vấn trị liệu không ngừng học tập nâng cao năng lực chuyên môn một cách có hệ thống và có kế hoạch. Trong lĩnh vực điều trị lạm dụng chất gây nghiện, giám sát chuyên môn là biện pháp chính để kiểm soát chất lượng dịch vụ cung cấp.

2. Giám sát chuyên môn giúp củng cố tinh thần và giữ chân đội ngũ nhân viên. Việc duy trì và phát triển nguồn nhân lực là một trong những mối bận tâm lớn của các cơ sở điều trị lạm dụng chất gây nghiện. Giám sát chuyên môn là biện pháp chính để nâng cao lòng trung thành và mức độ hài lòng đối với công việc của nhân viên (có thể tham khảo trong Roche, Todd, & O'Connor, 2007).

3. Mọi nhân viên tư vấn trị liệu, dù có kỹ năng và kinh nghiệm ở cấp độ nào đi nữa, đều cần và có quyền được giám sát chuyên môn. Ngoài ra, các cán bộ giám sát chuyên môn cũng cần và có quyền được giám sát chuyên môn theo chương trình giám sát chuyên môn dành cho họ. Chương trình giám sát chuyên môn cần được chỉnh sửa cho phù hợp với kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, và nhiệm vụ của từng tư vấn viên. Toàn bộ nhân viên tư vấn trị liệu đều cần được giám sát chuyên môn, tuy nhiên tần suất và cường độ giám sát và huấn luyện cụ thể tùy thuộc vào nhiệm vụ, trình độ kỹ năng, và năng lực của từng nhân viên. Chương trình giám sát chuyên môn hiệu quả giúp tăng cường kinh nghiệm chuyên môn của nhân viên được giám sát chuyên môn.

4. Công tác giám sát chuyên môn cần sự hỗ trợ đầy đủ từ bộ phận quản lý của tổ chức. Cũng giống như khách hàng cần được củng cố tinh thần sẵn sàng thay đổi bản thân và tiếp thu những nhận thức mới, tư vấn viên cũng cần một môi trường làm việc khuyến khích và tạo cơ hội học tập và phát triển nghề nghiệp.

5. Mối quan hệ giám sát chuyên môn giúp xây dựng và củng cố tư cách đạo đức của nhân viên được giám sát chuyên môn. Cán bộ giám sát chuyên môn cần thể hiện tư cách đạo đức và ý thức tôn trọng pháp luật trong quan hệ giám sát chuyên môn với nhân viên. Nhờ giám sát chuyên môn mà những lỗi vi phạm về tư cách đạo đức được chỉ ra và sửa chữa. Nhờ giám sát chuyên môn mà một khái niệm về tư cách đạo đức được diễn giải thành một tập hợp các hành vi cụ thể. Thông qua giám sát chuyên môn, nhân viên tư vấn trị liệu có thể xây dựng cho mình một đường lối tư duy giúp biết cách ứng xử có đạo đức và áp dụng vào những tình huống mới gặp.

6. Giám sát chuyên môn về bản chất là một kỹ năng và phải được trau dồi. Những tư vấn viên được đánh giá là giỏi và có những tố chất cần thiết để làm giám sát chuyên môn thường được đề bạt vào vị trí cán bộ giám sát chuyên môn. Tuy nhiên, trách nhiệm của cán bộ giám sát chuyên môn đối với tổ chức và khách hàng khác với tư vấn viên, và cán bộ giám sát chuyên môn cần có vốn kiến thức căn bản cần thiết để giúp hình thành một tập hợp kỹ năng mới. Các tổ chức tư vấn trị liệu cần nâng cao khả năng để đào tạo được cán bộ giám sát chuyên môn giỏi.

7. Công tác giám sát chuyên môn trong lĩnh vực điều trị lạm dụng chất gây nghiện thường đòi hỏi phải có sự cân bằng giữa các việc thuộc chức năng giám sát chuyên môn và giám sát hành chính. Hai chức năng này có khi bổ sung cho nhau, có khi mâu thuẫn nhau. Trong nhiều trường hợp, cán bộ giám sát chuyên môn bị kẹt giữa hai chức năng và không biết phải xử trí ra sao. Bộ phận quản lý cần hỗ trợ cán bộ giám sát chuyên môn trong mọi trường hợp để nâng cao hiệu quả của công tác giám sát chuyên môn. (Xem Phần 2).

8. Văn hóa ứng xử và những yếu tố hoàn cảnh kinh nghiệm sống khác đều có ảnh hưởng đến tiến trình giám sát chuyên môn; cán bộ giám sát chuyên môn cần liên tục rèn luyện khả năng giao tiếp hiệu quả trong môi trường đa văn hóa. Cán bộ giám sát chuyên môn phải biết cách giao tiếp, tương tác hiệu quả đối với một số quan hệ trong môi trường đa văn hóa: giao tiếp của tư vấn viên với khách hàng, giao

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

tiếp của cán bộ giám sát chuyên môn với tư vấn viên, và tương tác của tổ chức tư vấn trị liệu với các cộng đồng đa văn hóa liên đới. Vì đóng vai trò là chất xúc tác thúc đẩy sự thay đổi của khách hàng và nhân viên nên cán bộ giám sát chuyên môn cần hoàn thiện khả năng đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng và nhân viên.

9. Việc triển khai những phương pháp thực hành dựa trên bằng chứng đòi hỏi phải dựa vào công tác giám sát chuyên môn để thành công. Trong tổ chức, cán bộ giám sát chuyên môn có vai trò quyết định những phương pháp thực hành dựa trên bằng chứng nào là thích đáng đối với khách hàng (theo Lindbloom, Ten Eyck, & Gallon, 2005). Cán bộ giám sát chuyên môn huấn luyện, khuyến khích, và giám sát công việc của tư vấn viên để bảo đảm những phương pháp thực hành dựa trên bằng chứng được áp dụng trong các hoạt động tư vấn trị liệu đang diễn ra. Nếu các hoạt động tư vấn trị liệu bám sát nguyên tắc thực hành dựa trên bằng chứng hơn thì đó là một thành công của công tác giám sát chuyên môn. Hiện các đơn vị tài trợ thường đòi hỏi các cơ sở điều trị lạm dụng chất gây nghiện áp dụng những phương pháp thực hành dựa trên bằng chứng, vì vậy công tác giám sát chuyên môn càng trở nên quan trọng hơn.

10. Cán bộ giám sát chuyên môn có vai trò là người đánh giá, kiểm duyệt chất lượng chuyên môn của tư vấn viên. Cán bộ giám sát chuyên môn có trách nhiệm bảo đảm nhân viên của mình tuân thủ các tiêu chuẩn công việc, phát hiện và xử lý những sai phạm trong công việc, và bảo vệ lợi ích của khách hàng. Là người quan sát tư vấn viên kỹ hơn bất kỳ ai trong tổ chức, cán bộ giám sát chuyên môn có thể can thiệp để ngăn ngừa kịp thời những sai phạm, kể cả việc tư vấn cho những tư vấn viên nào không phù hợp với nghề nghiệp để họ có thể đổi nghề. Chức năng đánh giá đặc biệt quan trọng đối với những cán bộ giám sát chuyên môn làm công tác đánh giá kết quả thực tập của sinh viên thực tập tốt nghiệp. Cuối cùng, trong vai trò người đánh giá nhân viên, cán bộ giám sát chuyên môn đánh giá, quyết định kiểm duyệt chất lượng chuyên môn và cũng đưa ra các khuyến nghị cho các viện đào tạo và các tổ chức có thẩm quyền cấp chứng chỉ chuyên môn.

11. Trong giám sát chuyên môn, nên sử dụng những phương pháp quan sát trực tiếp. Quan sát trực tiếp cần được xem là một phương pháp quan sát chuẩn trong lĩnh vực tư vấn trị liệu vì đây là một trong những cách hiệu quả nhất để huấn luyện kỹ năng, theo dõi công việc của tư vấn viên, và bảo đảm chất lượng dịch vụ tư vấn trị liệu. Cán bộ giám sát chuyên môn phải được tập huấn về phương pháp quan sát trực tiếp và bộ phận quản lý cần trang bị phương tiện quan sát trực tiếp. Trong trường hợp cơ sở điều trị lạm dụng chất gây nghiện có quy mô nhỏ không đủ khả năng trang bị gương một chiều hay hệ thống camera quan sát thì có thể sử dụng những phương pháp quan sát khác (xem Các Phương Pháp Quan Sát).

Những Chỉ Dẫn Dành Cho Cán bộ Giám sát Chuyên môn Mới Vào Nghề

Xin chúc mừng vì bạn đã được chọn làm cán bộ giám sát chuyên môn! Ngay lúc này có thể bạn đang tự hỏi: Vì sao mình được chọn, mình đã làm gì? Liệu đây có phải là một quyết định nghề nghiệp đúng? Bạn cần biết trước rằng sẽ có nhiều thay đổi khi bạn trở thành cán bộ giám sát chuyên môn. Trong trường hợp bạn được đề bạt, bạn sẽ càng gặp nhiều khó khăn và trở ngại hơn. Trước tiên là cuộc sống bị đảo lộn. Bạn có thể bị mất quan hệ bạn bè với những người bạn đồng cấp trước đây. Bạn có thể đã tự tin trong vai trò tư vấn viên, nhưng nay cảm thấy không tự tin trong vai trò mới (xem kịch bản giám sát chuyên môn số 6 trong chương 2). Bạn có thể cảm thấy mình làm việc kém hiệu quả trong cương vị mới. Công việc giám sát chuyên môn có thể khiến bạn bị mệt mỏi, chao đảo tinh thần vì bây giờ bạn phải giải quyết nhiều vấn đề trong quan hệ giao tiếp và quản lý nguồn nhân lực đối với đội ngũ tư vấn viên.

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

Trước khi được đề bạt vào vị trí cán bộ giám sát chuyên môn, có thể bạn đã cảm thấy tự tin trong vai trò tư vấn viên, nhưng bây giờ trong vai trò mới, bạn có thể cảm thấy mình chưa sẵn sàng và cần được huấn luyện. Nếu cảm thấy như vậy thì bạn hãy yên tâm vì đó là cảm giác hết sức bình thường. Cho dù bạn có là một tư vấn viên giỏi, điều đó không có nghĩa là bạn đã có đủ các kỹ năng cần thiết để làm một cán bộ giám sát chuyên môn giỏi. Để thành công trong vai trò mới, bạn cần có thêm những kiến thức, kỹ năng mới, và khả năng sử dụng vốn kỹ năng tư vấn trị liệu đã có để hỗ trợ vai trò mới. Hãy yên tâm, bạn sẽ dần lĩnh hội được các kỹ năng mới này (xem phần Nguồn tài liệu tham khảo, trang 34) và hãy tin rằng bạn đúng khi quyết định nhận chức vụ mới.

Những gợi ý dành cho cán bộ giám sát chuyên môn mới vào nghề:

- Nhanh chóng tìm hiểu các chính sách, quy trình làm việc của tổ chức và các hoạch định liên quan vấn đề nhân sự (chẳng hạn, vấn đề tuyển dụng và cho nhân viên nghỉ việc, chính sách đối với những diện ưu tiên, cách thức tổ chức các cuộc họp, cách đóng góp ý kiến, phản hồi, và cách thức đánh giá nhân viên). Hãy tìm kiếm những thông tin trên càng sớm càng tốt từ bộ phận nhân sự hay những nguồn khác có trong tổ chức.
- Hãy xin lãnh đạo cho bạn thời gian 3 tháng để tìm hiểu và chuẩn bị sẵn sàng cho vai trò mới. Trong thời gian này, bạn đừng thay đổi chính sách hay hoạt động nào cả mà hãy tìm tòi nghiên cứu để biết cách quản lý và ra quyết định.
- Dành thời gian tìm hiểu các tư vấn viên về mục tiêu nghề nghiệp, những điều họ quan tâm, những mục tiêu phát triển bản thân, và những điểm mạnh nổi bật của họ.
- Làm việc với các tư vấn viên để thiết lập quan hệ hợp đồng với họ, trong đó nêu rõ những mục tiêu và phương pháp giám sát chuyên môn.
- Tìm cách giúp nhân viên giảm stress, phổ biến cho họ biết các yếu tố đánh giá và cách đánh giá nhân viên trong thi đua khen thưởng, giải quyết các mâu thuẫn và các bất đồng khác trong quan hệ giao tiếp giữa các nhân viên.
- Hãy xin được tập huấn về các phương pháp và quy trình giám sát chuyên môn.
- Tìm ra một mẫu gương về giám sát chuyên môn để noi theo, có thể là người ở trong hoặc ngoài tổ chức đều được.
- Hãy bám sát và học hỏi một cán bộ giám sát chuyên môn mà bạn ngưỡng mộ và sẵn lòng giúp bạn làm quen với công việc mới.
- Chủ động tìm kiếm ý kiến góp ý bằng cách năng hỏi và hỏi càng nhiều người càng tốt, “Anh/chị có ý kiến như thế nào về cách làm của tôi?” và “Tôi nên điều chỉnh cách làm như thế nào để hiệu quả hơn trong công tác giám sát chuyên môn?”
- Hãy đề nghị được họp định kỳ, hàng tuần với người quản lý để được tập huấn và hướng dẫn.
- Tìm kiếm và tham gia các chương trình đào tạo giám sát chuyên môn dành cho cán bộ giám sát chuyên môn.

Những khó khăn trở ngại và sự hỗ trợ

Khi làm cán bộ giám sát chuyên môn, bạn có thể gặp phải hàng loạt vấn đề, từ những khó khăn thiếu thốn do tổ chức chưa đầu tư, hỗ trợ đầy đủ cho hoạt động giám sát chuyên môn cho đến những trở ngại từ những nhân viên không muốn tham gia giám sát chuyên môn. Học viên trong các đợt tập huấn về giám sát chuyên môn thường than thở “Giá mà sếp của tôi có mặt ở đây để biết hoạt động giám sát chuyên môn cần được hỗ trợ những gì,” hay “Yêu cầu hỗ trợ này sẽ chẳng bao giờ được đáp ứng trong hệ thống quan liêu của tổ chức tôi. Các sếp chỉ hỗ trợ cho các hoạt động mang lại thu nhập”. Môi trường làm việc là nơi bạn áp dụng các nguyên lý và quy trình giám sát chuyên môn nhưng đồng thời cũng là nơi mà các hoạt động của tổ chức bị chi phối bởi các yêu cầu, chỉ tiêu, như khả năng thanh toán, lợi nhuận, một số chỉ tiêu thống kê đánh giá, giấy phép hoạt động, và bảo đảm không bị kiện tụng. Vì vậy, bạn hãy thực tế hơn khi bắt đầu vai trò cán bộ giám sát chuyên môn: hãy tập trung tìm cách thích ứng với môi trường làm việc, nghĩa là bạn vẫn làm được việc bất chấp những điều kiện khó khăn thuận lợi đặc thù của môi trường làm việc.

Làm việc với những nhân viên không muốn tham gia giám sát chuyên môn

Trong số các tư vấn viên bạn phụ trách, có thể có một số người do có thâm niên công tác trong lĩnh vực tư vấn lâu hơn bạn nên họ cảm thấy không cần được giám sát chuyên môn từ bạn. Một số khác có bằng cấp sau đại học và họ cho rằng họ không cần được giám sát chuyên môn thêm nữa, nhất là khi cán bộ giám sát chuyên môn có bằng cấp thấp hơn họ. Những trường hợp không muốn tham gia giám sát chuyên môn khác có thể là do sự chênh lệch về tuổi tác, giới tính, chủng tộc, hay tầng lớp xã hội của cán bộ giám sát chuyên môn. Đặc biệt là đối với lĩnh vực điều trị lạm dụng ma túy lại còn có 2 trường phái: một trường phái cho rằng mục tiêu của tư vấn điều trị lạm dụng ma túy là giúp người nghiện cai nghiện, còn trường phái khác không cho rằng việc cai nghiện hoàn toàn là mục tiêu của tư vấn. Chính vì vậy cho nên nếu người tư vấn viên và cán bộ giám sát chuyên môn lại không cùng trường phái thì sẽ có rất nhiều bất đồng trong quan điểm và suy nghĩ của họ về chuyên môn.

Khi giải quyết về vấn đề đối kháng với việc tham gia hoạt động giám sát chuyên môn, bạn phải rất rõ ràng về những nội dung cụ thể của chương trình giám sát chuyên môn và cần phải trình bày với nhân viên về những mục tiêu và mong đợi của chương trình một cách nhất quán. Để tháo bỏ sự phòng vệ và lôi kéo nhân viên tham gia chương trình giám sát chuyên môn, bạn cũng phải chấp nhận sự phản kháng và thừa nhận những mối bận tâm của họ. Đừng cố gắng thúc nhân viên thay đổi quá nhiều, quá nhanh. Thái độ không muốn tham gia giám sát chuyên môn là biểu hiện của sự ngần ngại trước sự thay đổi chứ không phải là một khuyết điểm của tư vấn viên. Thay vì tranh cãi hay nài nỉ nhân viên, bạn hãy tỏ ra đồng cảm với những mối bận tâm của họ, hãy nói: “Tôi hiểu đây là một khó khăn trở ngại. Chúng ta hãy tìm cách giải quyết những khó khăn trở ngại này?”.

Khi tư vấn viên không làm theo hoặc làm theo sự hướng dẫn của bạn một cách đối phó, bạn hãy cố hiểu nguyên nhân của hành vi này và trao đổi thẳng thắn trực tiếp với họ. Vào những thời điểm thích hợp, việc cán bộ giám sát chuyên môn kể về những trải nghiệm của bản thân thời còn là nhân viên được giám sát chuyên môn có thể tác động tích cực đến những nhân viên có thái độ phòng vệ, lo lắng, e dè sợ sệt, hoặc chống đối. Bạn hãy thiết lập mối quan hệ công việc tốt đẹp, sự ăn ý trong công việc với nhân viên trong hoạt động giám sát chuyên môn. Nhiều tư vấn viên cai nghiện chưa từng biết về giám sát chuyên môn, do đó bạn có thể phải huấn luyện và dẫn dắt họ từ những kiến thức cơ bản của giám sát chuyên môn, giúp họ hiểu và giải thích được tầm quan trọng của việc giám sát chuyên môn đối với tổ chức.

Những điều quan trọng cán bộ giám sát chuyên môn mới vào nghề cần biết

Dưới đây là tám điều quan trọng mà một cán bộ giám sát chuyên môn mới vào nghề phải luôn ghi nhớ:

1. Lý do cần phải có hoạt động giám sát chuyên môn là để bảo đảm chất lượng dịch vụ tư vấn trị liệu. Như đề cập xuyên suốt trong tài liệu này, mục tiêu hàng đầu của hoạt động giám sát chuyên môn là bảo vệ lợi ích của khách hàng và bảo đảm chất lượng dịch vụ tư vấn trị liệu.
2. Giám sát chuyên môn là làm việc với con người. Tương tự như công tác tư vấn, việc thiết lập mối quan hệ công việc tốt đẹp, sự ăn ý trong công việc giữa tư vấn viên và cán bộ giám sát chuyên môn là chìa khóa của sự thành công trong công tác giám sát chuyên môn.
3. Yếu tố văn hóa ứng xử và đạo đức ảnh hưởng trên mọi hành vi giao tiếp, ứng xử trong hoạt động giám sát chuyên môn. Những yếu tố hoàn cảnh kinh nghiệm sống như văn hóa ứng xử, nguồn gốc chủng tộc, và sắc tộc tất cả đều có ảnh hưởng đến thực chất mối quan hệ giữa cán bộ giám sát chuyên môn và nhân viên được giám sát chuyên môn. Một số mô hình giám sát chuyên môn (chẳng hạn Holloway, 1995) đã được nghiên cứu xây dựng xoay quanh vấn đề ảnh hưởng của hoàn cảnh kinh nghiệm sống và văn hóa ứng xử trên hoạt động giám sát chuyên môn.
4. Hãy ứng xử có tình và hài hước. Là một tấm gương để nhân viên noi theo, bạn cần đề cao tinh thần sẵn lòng chấp nhận những sai lầm của mình, của người khác và rút bài học kinh nghiệm từ những sai lầm đó để không tái phạm, vì ai cũng có thể phạm sai lầm.
5. Hãy dựa trước tiên vào sự quan sát trực tiếp nhân viên làm việc và hãy phản hồi một cách rõ ràng, cụ thể. Cách tốt nhất để đánh giá kỹ năng của tư vấn viên là quan sát họ làm việc và lấy ý kiến góp ý của khách hàng về cách giao tiếp, tư vấn của tư vấn viên.
6. Nắm vững và áp dụng một kiểu tư vấn trị liệu và mô hình giám sát chuyên môn; hiểu rõ mục đích của tất cả các việc phải làm trong kiểu tư vấn trị liệu và mô hình giám sát chuyên môn đó. Để có thể đào tạo nhân viên được, bạn phải biết rõ các cơ sở lý thuyết và triết lý của các việc bạn làm trong vai trò cán bộ giám sát chuyên môn. Các tư vấn viên muốn biết họ sẽ học hỏi được những gì qua kiểu tư vấn trị liệu và mô hình giám sát chuyên môn mà bạn áp dụng.
7. Hãy dành thời gian chăm sóc sức khỏe thể chất và tinh thần của bản thân. Một lần nữa, hãy nhớ bạn là tấm gương và các tư vấn viên đang dõi theo lời nói việc làm của bạn. Bạn có “làm đúng như đã nói” về việc dành thời gian chăm sóc bản thân?
8. Bạn có một vị trí đặc biệt trong tổ chức: người vận động hỗ trợ cho tổ chức, tư vấn viên, và cả khách hàng. Ở vị trí cán bộ giám sát chuyên môn, bạn có điều kiện thuận lợi để hỗ trợ đội ngũ nhân viên nâng cao kỹ năng và phát triển nghề nghiệp, bạn có thể lên tiếng để bảo vệ lợi ích chính đáng của nhân viên, khách hàng và tổ chức của bạn.

Các Mô Hình Giám sát chuyên môn

Trong quá trình làm việc, có thể bạn chưa hề nghĩ về cách bạn tiến hành giám sát chuyên môn thuộc mô hình giám sát chuyên môn nào. Tuy nhiên, một yêu cầu cơ bản trong tập Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị này là bạn cần làm việc theo một mô hình giám sát chuyên môn nhất định nào đó và biết rõ mục đích của các việc bạn làm theo mô hình đó. Các mô hình giám sát chuyên môn có thể được phân thành bốn nhóm chính. Đó là:

- Các mô hình giám sát chuyên môn dựa trên năng lực (Competency-based models).

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

- Các mô hình giám sát chuyên môn dựa trên dịch vụ điều trị cai nghiện (Treatment-based models).
- Các mô hình giám sát chuyên môn theo cấp độ phát triển nghề nghiệp (Developmental approaches).
- Các mô hình giám sát chuyên môn kết hợp (Integrated models).

Các mô hình giám sát chuyên môn dựa trên năng lực (ví dụ như chương trình huấn luyện kỹ năng trọng tâm (microtraining), mô hình giám sát chuyên môn theo loại kỹ năng cần phát triển (the Discrimination Model) [của các tác giả Bernard & Goodyear, 2004], và mô hình giám sát chuyên môn chú trọng vào công việc cụ thể (Task-Oriented Model) [của tác giả Mead, 1990]), tập trung chủ yếu vào những kiến thức và kỹ năng mà người được giám sát chuyên môn cần và đề ra các mục tiêu với các đặc điểm: cụ thể (specific), có thể đo lường được (measurable), có thể đạt được (attainable), thực tế (realistic), và có chỉ tiêu thời gian hoàn thành cụ thể (timely) (SMART). Từ đó hoạch định và triển khai các kế hoạch chiến lược nhằm đạt các mục tiêu đã đề ra. Các kỹ thuật chính được sử dụng trong các mô hình giám sát chuyên môn theo năng lực gồm: các kỹ thuật trong mô hình học tập xã hội (social learning) (ví dụ như kỹ thuật đảo vai (role reversal), kỹ thuật đóng vai (role playing), và thực tập), thảo diễn, và những kỹ thuật giám sát chuyên môn khác (như giảng dạy, cô vấn, và tư vấn).

Các mô hình giám sát chuyên môn dựa trên loại dịch vụ điều trị cai nghiện đào tạo về một phương pháp tiếp cận lý thuyết nào đó đối với công tác tư vấn, lồng ghép các thực hành dựa trên cơ sở bằng chứng vào trong công tác giám sát chuyên môn và luôn duy trì sự trung thành với mô hình lý thuyết với những điều chỉnh thực tế. Kỹ thuật Phỏng vấn tạo Động cơ (motivational interviewing), liệu pháp nhận thức - hành vi (cognitive-behavioral therapy), và tâm lý trị liệu (psychodynamic psychotherapy) là ba ví dụ về những trường phái điều trị khác nhau. Các mô hình giám sát chuyên môn này tập trung phát huy những điểm mạnh của tư vấn viên, kiểm tra để biết họ tiếp thu được những gì từ những bài học lý thuyết và kiểu trị liệu đã được dạy, và sử dụng nhiều phương pháp và kỹ thuật giám sát chuyên môn riêng. Phần lớn các mô hình giám sát chuyên môn này đều giới thiệu kiểu trị liệu được sử dụng, sau đó trình bày rõ nội dung mô hình giám sát chuyên môn tương ứng với phương pháp điều trị đó.

Các mô hình giám sát chuyên môn theo cấp độ phát triển nghề nghiệp, chẳng hạn như mô hình của Stoltenberg và Delworth (1987), cho rằng mỗi tư vấn viên ở một cấp độ nghề nghiệp khác nhau và tốc độ phát triển nghề nghiệp từ cấp độ này sang cấp độ kế tiếp không phải là đi theo một đường thẳng. Cấp độ có thể được thay đổi bằng cách điều chỉnh nhiệm vụ, nơi làm việc, và đặc điểm khách hàng được tư vấn. (Các cấp độ nghề nghiệp của tư vấn viên và cán bộ giám sát chuyên môn được trình bày chi tiết ở phần dưới).

Các mô hình giám sát chuyên môn kết hợp, gồm cả mô hình hỗn hợp (Blended Model), bắt đầu bằng việc đề cập đến phong cách lãnh đạo và giải thích rõ về hình thức điều trị tư vấn, lồng ghép vào với những nguyên tắc của giám sát chuyên môn (xem dưới), và đề cập đến các yếu tố bối cảnh và những khía cạnh phát triển nghề nghiệp vào giám sát chuyên môn. Các mô hình giám sát chuyên môn nhóm này vừa chú trọng đào tạo phát triển kỹ năng và năng lực, vừa chú trọng động viên nâng đỡ tinh thần cho nhân viên, dựa vào nhu cầu cụ thể của từng nhân viên và cán bộ giám sát chuyên môn. Cuối cùng, các mô hình giám sát chuyên môn kết hợp cũng tìm cách lồng ghép những thực hành dựa trên bằng chứng vào công tác tư vấn và giám sát chuyên môn.

Với tất cả các mô hình giám sát chuyên môn, chúng ta cần tìm kiếm những mô hình hay những mô hình lấy những khía cạnh bối cảnh và văn hóa làm trung tâm và tìm cách điều chỉnh những mô hình đó cho phù hợp với những yếu tố văn hóa và tính đa dạng cụ thể. Những vấn đề bạn cần xem xét:

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

- Đề cập một cách cụ thể sự đa dạng của đội ngũ nhân viên được giám sát chuyên môn (đa dạng về nguồn gốc chủng tộc, dân tộc, giới tính, tuổi tác, khuynh hướng tính dục) và những yếu tố cụ thể liên quan đến từng loại hình đa dạng này;
- Đề cập một cách cụ thể về những lo lắng của cán bộ được giám sát liên quan tới những hình thức đa dạng cụ thể của khách hàng (khách hàng có sự khác biệt đối với tư vấn viên về văn hóa, giới tính, khuynh hướng tính dục, hay những đặc điểm khác) và nói rõ các dạng cụ thể trong từng mặt đa dạng của khách hàng; và
- Đề cập một cách cụ thể đến những vấn đề của nhân viên liên quan đến việc giới thiệu chuyên gửi dịch vụ một cách hiệu quả trong những cộng đồng có nền văn hóa đa dạng và kết nối một cách hiệu quả với các cơ quan và tổ chức khác nhau.

Một việc quan trọng là bạn cần nắm rõ mô hình/trường phái tư vấn trị liệu bạn áp dụng và niềm tin của bạn về sự thay đổi, và bạn cũng cần nắm vững một phương pháp giám sát chuyên môn khả dụng phù hợp với kiểu tư vấn trị liệu bạn áp dụng. Những kiến thức này là nền tảng giúp bạn hiểu và tổ chức được hoạt động tư vấn trị liệu và giám sát chuyên môn, và nó cũng giúp bạn biết những vấn đề trọng tâm trong công việc của tư vấn viên. Bạn cần nắm những vấn đề dưới đây, một số vấn đề trong đó đặt ra cho cả công tác giám sát chuyên môn và công tác tư vấn trị liệu. Nội dung trả lời cho những câu hỏi này chi phối cách thức giám sát chuyên môn của bạn và cách thức làm việc của các tư vấn viên do bạn phụ trách:

- Niềm tin của bạn về cách con người có thể thay đổi trong cả quá trình tư vấn trị liệu và giám sát chuyên môn là gì?
- Những yếu tố nào là quan trọng trong công tác tư vấn trị liệu và giám sát chuyên môn?
- Những nguyên tắc chung nào áp dụng cho cả công tác giám sát chuyên môn và tư vấn trị liệu, và những nguyên tắc nào chỉ áp dụng cho công tác giám sát chuyên môn?
- Bạn áp dụng cơ sở lý thuyết tư vấn trị liệu nào (chẳng hạn, liệu pháp nhận thức - hành vi, chương trình 12 bước giúp cai nghiện (12-Step facilitation), tâm lý trị liệu, liệu pháp hành vi)?
- Những nhân tố chính ảnh hưởng kết quả của giám sát chuyên môn? (theo Campbell, 2000)

Theo các tác giả Bernard và Goodyear (2004), và Powell và Brodsky (2004), những nét đặc trưng của một mô hình giám sát chuyên môn hiệu quả là:

- Được xây dựng, phát triển theo hướng lấy cá nhân làm trọng tâm, mở đầu bằng nội dung mô tả hình ảnh, tính cách và cách quản lý nhân viên của một cán bộ giám sát chuyên môn thành công.
- Chính xác, rõ ràng, và nhất quán.
- Toàn diện, áp dụng những phương pháp thực hành dựa trên bằng chứng và có căn cứ khoa học hiện đại.
- Thực tế và khả dụng, đưa ra những quan điểm và cách thực hành rõ ràng, áp dụng được trong thực tế, và kèm theo những yêu cầu công việc định lượng cụ thể để có thể lượng giá được kết quả công việc.

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

- Lấy kết quả công việc của tư vấn viên làm trọng tâm trong việc đào tạo và nâng cao năng lực cho họ; có thể theo dõi, đánh giá và kiểm soát được tiến trình công việc; giúp tư vấn viên vững vàng và tiến bộ trong công việc; và đáp ứng được các nhu cầu của tổ chức, cán bộ giám sát chuyên môn, nhân viên được giám sát chuyên môn, và khách hàng.

Cuối cùng, bạn nhất thiết phải nhớ rằng cho dù bạn theo một mô hình giám sát chuyên môn nào đi nữa thì nó cũng phải đáp ứng được các nhu cầu học và phát triển năng lực của nhân viên, các nhu cầu của đối tượng khách hàng mục tiêu, các mục tiêu của tổ chức bạn, và mọi hoạt động đều phải nằm trong khuôn khổ pháp luật và đạo đức nghề nghiệp. Mức độ đáp ứng bốn yêu cầu này cho biết tính hiệu quả của công tác giám sát chuyên môn.

Các Cấp Độ Nghề Nghiệp Của Tư vấn viên

Các tư vấn viên ở các cấp độ nghề nghiệp khác nhau và cần được giám sát chuyên môn theo những cách khác nhau. Vì vậy, dù chọn mô hình giám sát chuyên môn nào đi nữa, khi áp dụng, bạn phải xét đến trình độ chuyên môn được đào tạo, kinh nghiệm làm việc, và trình độ tay nghề của từng tư vấn viên để có cách giám sát chuyên môn phù hợp. Việc nắm vững các nhu cầu phát triển kỹ năng tư vấn của tư vấn viên (và cả cán bộ giám sát chuyên môn) là một yêu cầu quan trọng đối với mọi mô hình giám sát chuyên môn.

Cho đến nay, nhiều cách phân chia cấp độ nghề nghiệp của nhân viên tư vấn và trị liệu đã được đưa ra (Ivey, 1997; Rigazio-DiGilio, 1997; Skolvolt & Ronnestrand, 1992; Todd and Storn, 1997). Ấn bản TIP này theo cách phân chia trong Mô Hình Giám sát chuyên môn Theo Cấp Độ Nghề Nghiệp Kết Hợp (Integrated Developmental Model, viết tắt là IDM) của các tác giả Stoltenberg, McNeill, và Delworth (1998). (xem Hình 2). Cách phân chia này gồm 3 cấp độ, mỗi cấp độ có những đặc trưng riêng và những phương pháp giám sát chuyên môn phù hợp riêng. Cần nghiên cứu tìm cách ứng dụng mô hình giám sát chuyên môn IDM nhiều hơn nữa cho lĩnh vực điều trị lạm dụng chất gây nghiện vì Mô Hình Giám sát chuyên môn Theo Cấp Độ Nghề Nghiệp Kết Hợp không chuyên biệt cho lĩnh vực này. (Xin xem Anderson, 2001 để biết thêm chi tiết.)

Một số chú ý và nguyên tắc cần nhớ về sự phát triển nghề nghiệp của tư vấn viên:

- Học tập và trau dồi kỹ năng tư vấn là một quá trình có điểm khởi đầu nhưng không có điểm kết thúc. Hãy để mắt đến những tư vấn viên tự mãn, cho rằng “cái gì mình cũng biết”;
- Để giám sát chuyên môn hiệu quả, cần xét đến cách học phù hợp riêng và tính cách của mỗi nhân viên được giám sát chuyên môn, và chọn cách giám sát chuyên môn phù hợp với cấp độ nghề nghiệp của từng tư vấn viên;
- Quá trình phát triển nghề nghiệp từ cấp độ này sang cấp độ kế tiếp của tư vấn viên thường là một trình tự logic, tuy nhiên trình tự logic này không phải luôn cố định, cứng nhắc. Một số trường hợp tư vấn viên dù đã có nhiều năm thâm niên trong nghề nhưng vẫn nằm ở cấp độ nghề nghiệp đầu tiên, ngược lại một số khác lại phát triển qua cấp độ nghề nghiệp tiếp theo một cách nhanh chóng;
- Những tư vấn viên ở cấp độ nghề nghiệp cao thường có nhu cầu học khác hơn và cần được giám sát chuyên môn theo cách khác hơn so với những tư vấn viên ở cấp độ đầu tiên; và
- Cấp độ nghề nghiệp có thể được áp dụng để phân cấp năng lực của tư vấn viên trong các lĩnh vực tư vấn khác nhau (ví dụ một tư vấn viên ở cấp độ 2 trong lĩnh vực tư vấn cá nhân nhưng chỉ ở cấp độ 1 trong lĩnh vực tư vấn hôn nhân – gia đình).

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

Hình 2. Các Cấp Độ Nghề Nghiệp Của Tư vấn viên

Cấp Độ Phát triển Nghề Nghiệp	Đặc điểm	Yêu Cầu Giám sát Phát triển Kỹ năng	Kỹ Thuật Giám sát Chuyên môn
Cấp độ 1	<p>Đứng tại vị trí của bản thân để tư vấn, chưa lấy khách hàng làm trọng tâm</p> <p>Lo lắng, lúng túng</p> <p>Câu nệ phương pháp, quá bận tâm vào việc phải làm đúng theo bài bản</p> <p>Tự tin thái quá vào kỹ năng của bản thân</p> <p>Xu hướng tổng quát hóa vấn đề một cách thái quá</p> <p>Lạm dụng một kỹ thuật nào đó</p> <p>Còn nhiều khoảng cách giữa những vấn đề khái quát hóa, mục tiêu và biện pháp can thiệp</p> <p>Đạo đức nghề nghiệp phát triển chưa vững vàng</p>	<p>Cung cấp hướng dẫn có cấu trúc và giúp tư vấn viên bớt lo lắng</p> <p>Thực hiện vai trò hỗ trợ, khen ngợi điểm mạnh trước, sau đó nhẹ nhàng chỉ ra điểm yếu cần khắc phục</p> <p>Đưa ra những gợi ý về phương pháp tiếp cận</p> <p>Bắt đầu giúp tư vấn viên biết cách nối kết lý thuyết vào điều trị tư vấn</p>	<p>Quan sát</p> <p>Đào tạo kỹ năng</p> <p>Đóng vai</p> <p>Đọc tài liệu chuyên môn</p> <p>Giám sát chuyên môn nhóm</p> <p>Theo dõi sát sự thay đổi của khách hàng</p>

Cấp Độ Phát triển Nghề Nghiệp	Đặc điểm	Yêu Cầu Giám sát Phát triển Kỹ năng	Kỹ Thuật Giám sát Chuyên môn
Cấp độ 2	<p>Giảm bớt tình trạng đứng tại vị trí của bản thân để tư vấn, cải thiện hơn trong việc lấy khách hàng làm trọng tâm</p> <p>Rơi vào tình trạng lẫn lộn, khó chịu trước tính chất phức tạp của công tác tư vấn</p> <p>Có xu hướng lo lắng thái quá với những vấn đề về khách hàng (có những vấn đề bình thường nhưng lại cho là vấn đề tâm lý không bình thường)</p> <p>là thách thức đối với tổ chức</p> <p>Chưa kết nối được công tác tư vấn thực tế với nền tảng lý thuyết</p> <p>Thường ở trong trạng thái quá tải đối với công việc</p> <p>Bắt đầu ý thức được các yếu tố đạo đức nghề nghiệp</p>	<p>Giám yêu cầu bám sát nguyên tắc, quy trình; khuyến khích tính độc lập sáng tạo vào công tác tư vấn</p> <p>Thực hiện công tác hỗ trợ, giúp đỡ</p> <p>Thỉnh thoảng đưa ra những gợi ý về phương pháp tiếp cận</p> <p>Đối đầu với những sự mâu thuẫn, thiếu nhất quán</p> <p>Giới thiệu thêm những quan điểm mới</p> <p>Đưa nhận xét, phản hồi cho người được giám sát chuyên môn; đặc biệt chú trọng đến hiện tượng chuyển dịch ngược (hay còn có thể dịch là hiện tượng áp đặt cách những suy nghĩ chủ quan lên khách hàng) ^[1] (countertransference)</p> <p>Phản ứng cảm xúc với khách hàng và/hoặc với cán bộ cấp trên</p>	<p>Quan sát</p> <p>Đóng vai</p> <p>Diễn giải mối tương quan, quan hệ trong nhóm</p> <p>Giám sát chuyên môn nhóm</p> <p>Đọc tài liệu chuyên môn</p>

Cấp Độ Phát triển Nghề Nghiệp	Đặc điểm	Yêu Cầu Giám sát Phát triển Kỹ năng	Kỹ Thuật Giám sát Chuyên môn
Cấp độ 3	<p>Tập trung hoàn toàn vào đối tượng khách hàng</p> <p>Sử dụng kỹ năng thấu cảm ở mức độ cao</p> <p>Có cách nhìn khách quan của người thứ ba</p> <p>Suy nghĩ và tiếp cận một cách toàn diện có sự nối kết của nhiều khía cạnh (Integrative thinking and approach)</p> <p>Trở thành một tư vấn viên có trách nhiệm với ý thức đạo đức nghề nghiệp cao độ</p>	<p>Giám sát chuyên môn theo định hướng mong muốn của tư vấn viên</p> <p>Tập trung vào lòng ghép sự phát triển chuyên môn với sự phát triển nghề nghiệp cá nhân của tư vấn viên</p> <p>Hỗ trợ, giúp đỡ</p> <p>Tác nhân tạo thay đổi</p>	<p>Giám sát chuyên môn của đồng nghiệp</p> <p>Giám sát chuyên môn nhóm</p> <p>Đọc tài liệu chuyên môn</p>
<p><i>Nguồn: Stoltenberg, Delworth, & McNeil, 1998</i></p>			

[1] [lời người dịch] “Chuyển dịch ngược” (tiếng Pháp : contre transfert, hay tiếng Anh : counter transference) là một thuật ngữ chuyên môn trong ngành phân tâm học. Trong quá trình phân tâm, có khi người thầy chuyển những phản ứng vô thức của mình như yêu, ghét, thù hận... sang khách hàng mà bản thân không hề ý thức. Để chống lại phản ứng này, người thầy phải luôn luôn phân tâm, hoặc cố gắng thông qua các cảm xúc nhận thấy để gây ảnh hưởng trở lại khách hàng (Xc. Nguyễn Khắc Viện, Từ điển tâm lý, tr. 75-76).

Các giai đoạn phát triển nghề nghiệp của cán bộ giám sát chuyên môn

Trong tiến trình phát triển và nâng cao trình độ nghề nghiệp, tư vấn viên phải vượt qua các cấp độ phát triển khác nhau. Cán bộ giám sát chuyên môn cũng phải trải qua quá trình tương tự nếu muốn hoàn thiện năng lực giám sát chuyên môn của mình. Mô hình phát triển nghề nghiệp ở Hình 3 sẽ cung cấp cho chúng ta một cái nhìn mang tính toàn diện, giúp chúng ta hiểu được nguyên nhân sâu xa của một ứng xử nào đó của cán bộ giám sát chuyên môn. Mô hình này cho thấy cách ứng xử của một cán bộ giám sát chuyên môn phù hợp với một giai đoạn phát triển nhất định của họ. Để có khả năng bước vào nghề, người ở vai trò giám sát chuyên môn nhất thiết phải được trang bị những kỹ năng mô tả ở cấp độ 1. Tuy nhiên muốn cho công việc giám sát chuyên môn hiệu quả, hữu ích, cán bộ giám sát chuyên môn cần có những kỹ năng ở cấp độ 2 hoặc 3. Nếu một người được bổ nhiệm vị trí giám sát chuyên môn chỉ

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

có kỹ năng của một tư vấn viên cấp độ 1, anh ta sẽ ít có khả năng hỗ trợ tốt cho những tư vấn viên có dày dặn kinh nghiệm hơn mình.

Các yếu tố Văn Hóa và Bối Cảnh

Văn hóa được xem như là một trong những tác nhân môi trường có tác động lớn đến mối quan hệ tương tác trong công tác giám sát chuyên môn. Những yếu tố khác cũng có tác động gồm có yếu tố về chủng tộc, dân tộc, tuổi tác, giới tính, ngành nghề, trình độ học vấn, tôn giáo, khuynh hướng tình dục, vấn đề tàn tật, và tình trạng đã cai nghiện được hay chưa cai nghiện được của tư vấn viên.*** Những tác nhân nêu trên tác động đến cán bộ giám sát chuyên môn, người được giám sát chuyên môn, khách hàng cũng như lên môi trường giám sát chuyên môn. Vì thế, chúng ta cần cần trọng để có thể:

- Xác định trình độ, kỹ năng chuyên môn tối thiểu tư vấn viên cần có để đáp ứng được công tác tư vấn điều trị cai nghiện cho những khách hàng có những đặc điểm cá nhân rất khác biệt và xử lý tốt những vấn đề phát sinh trong những cộng đồng đa văn hóa.
- Xác định các phương pháp, mô hình giám sát chuyên môn phù hợp để hỗ trợ hiệu quả cho tư vấn viên, giúp tư vấn viên đạt được những trình độ, kỹ năng chuyên môn đặc biệt này.
- Xây dựng được các tiêu chí đánh giá giúp cán bộ giám sát chuyên môn xác định đúng trình độ, kỹ năng chuyên môn của tư vấn viên, cho phép họ quyết định xem tư vấn viên đã đạt được trình độ phù hợp để tư vấn hiệu quả hay chưa.

***: chú thích của biên dịch viên: ở các nước phát triển có một tỷ lệ cán bộ tư vấn là người trước đây đã từng sử dụng chất gây nghiện.

Hình 3. Mô hình các cấp độ phát triển nghề nghiệp của cán bộ giám sát chuyên môn

Các cấp độ phát triển nghề nghiệp	Đặc điểm của giai đoạn	Những việc cần làm để nâng cao năng lực giám sát chuyên môn
Cấp độ 1	<p>Lo lắng về vai trò giám sát chuyên môn của mình</p> <p>Còn bỡ ngỡ, lúng túng trong việc xác định vai trò giám sát chuyên môn</p> <p>Quá tập trung vào việc phải làm ‘đúng bài bản’</p> <p>Có thể rơi vào tình trạng ứng xử thái quá để chứng tỏ mình là ‘chuyên gia’</p> <p>Chưa cảm thấy thoải mái trong việc đưa ý kiến phản hồi trực tiếp cho đối tượng được giám sát chuyên môn</p>	<p>Tuân thủ quy trình, hướng dẫn của công tác giám sát chuyên môn</p> <p>Cơ cấu hóa tổ chức để nâng cao chất lượng giám sát chuyên môn</p> <p>Sắp xếp để cán bộ giám sát chuyên môn thực hiện công tác giám sát chuyên môn cho tư vấn viên cấp độ I</p>

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

Các cấp độ phát triển nghề nghiệp	Đặc điểm của giai đoạn	Những việc cần làm để nâng cao năng lực giám sát chuyên môn
Cấp độ 2	<p>Còn rơi vào trạng thái lẫn lộn và mâu thuẫn khi thực hiện công tác giám sát chuyên môn</p> <p>Nhìn nhận công tác giám sát chuyên môn phức tạp và có nhiều cách nhìn khác nhau</p> <p>Cần được động viên, khuyến khích để duy trì động lực tiếp tục công việc</p> <p>Quá tập trung vào những điểm yếu của người được giám sát chuyên môn và những điểm bản thân cho rằng người được giám sát chuyên môn đang cố tình kháng cự</p> <p>Có thể bắt chọt vào vai nhà trị liệu với tư vấn viên hơn là thực hiện vai trò giám sát chuyên môn</p>	<p>Hỗ trợ giám sát tích cực cho công tác giám sát chuyên môn</p> <p>Sắp xếp để cán bộ giám sát chuyên môn thực hiện công tác giám sát chuyên môn cho tư vấn viên cấp độ I</p>
Cấp độ 3	<p>Có động lực thực hiện vai trò giám sát chuyên môn cao</p> <p>Có khả năng tự nhận thấy điểm mạnh, điểm yếu bản thân trong cương vị cán bộ giám sát chuyên môn một cách thẳng thắn và trung thực</p> <p>Thoải mái, thân thiện với tiến trình đánh giá, nhận xét</p> <p>Có khả năng đưa ra những nhận xét chính xác, thấu đáo, khách quan.</p>	<p>Có thể thực hiện công việc giám sát chuyên môn một cách dễ dàng ở mọi cấp độ</p>
<p><i>Nguồn: Stoltenberg, Delworth, & McNeil, 1998</i></p>		

Nhiều mô hình giám sát chuyên môn như Mô hình hệ thống Holloway (1995) và Mô hình đa văn hóa Constantine (2003) chịu nhiều tác động bởi các yếu tố môi trường hoàn cảnh và có những tác động nhất định đến mối tương quan và tiến trình giám sát chuyên môn.

Các tiêu chí về yêu cầu công việc, kỹ năng và mức độ thành thạo liệt kê trong tài liệu TAP 21-A Những Năng lực Cụ thể cần có ở Một Cán bộ Giám sát Chuyên môn trong lĩnh vực Điều trị Lạm dụng Chất gây nghiện (Competencies for Substance Abuse Treatment Clinical Supervisors) thể hiện rõ nét vai trò quan trọng cũng như những ảnh hưởng đậm nét của văn hóa trong lĩnh vực giám sát chuyên môn (CSAT, 2007). Tiến trình hỗ trợ tư vấn viên phát triển nghề nghiệp kêu gọi tư vấn viên khả năng tự

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

kiểm tra thái độ của bản thân đối với các đặc thù văn hóa và những yếu tố môi trường, hoàn cảnh cụ thể. Tương tự, mối tương quan giữa tư vấn viên – cán bộ giám sát chuyên môn cũng đòi hỏi những bên tham gia chú trọng tới các khía cạnh văn hóa, môi trường hoàn cảnh cụ thể để có thể tạo được một liên kết giám sát chuyên môn tích cực, hiệu quả. (Xin xem thêm trong *Nâng cao kỹ năng xử lý các yếu tố văn hóa trong tư vấn điều trị cai nghiện – Improving Cultural Competence in Substance Abuse Counseling* [CSAT].)

Năng lực xử lý thuần thục các yếu tố văn hóa được định nghĩa là “khả năng đề cao và coi trọng niềm tin, ngôn ngữ, lối sống, hành vi tập tục của các cá nhân và gia đình đến tiếp nhận dịch vụ cũng như của nhân viên cung cấp dịch vụ đó. Để đạt được năng lực này đòi hỏi chúng ta phải quyết tâm, nỗ lực học hỏi và phát triển không ngừng nghỉ trong một thời gian dài vì đây là một quá trình động, có diễn biến liên tục” (Theo định nghĩa của Cơ quan Y tế và dịch vụ Hoa Kỳ, 2003, trang 12). Văn hóa hình thành niềm tin, nhất là những niềm tin liên quan đến các lĩnh vực tâm thần và nghiện, biểu hiện triệu chứng bệnh lý, cung cách ứng xử giao tiếp, và cách thức đối phó với vấn đề.

Trong quá trình giám sát chuyên môn, cần chú ý đến ba nhóm văn hóa: văn hóa của khách hàng, và văn hóa của tư vấn viên đang được giám sát chuyên môn. Holloway (1995) nhấn mạnh tầm quan trọng của các yếu tố văn hóa của cơ sở, địa điểm của cơ sở và những yếu tố ngữ cảnh khác. Đặc biệt có 3 mảng chịu tác động mạnh của văn hóa và các yếu tố bối cảnh trong giám sát chuyên môn. Đó là khi cán bộ giám sát chuyên môn và tư vấn viên xây dựng mối quan hệ hỗ trợ trong công việc, khi nhận diện và đáp ứng các nhu cầu cụ thể của khách hàng và khi xây dựng năng lực công việc của tư vấn viên được giám sát chuyên môn. Đây là trách nhiệm của cán bộ giám sát chuyên môn trong việc phát hiện và đề cập đến thái độ, niềm tin, quan niệm, định kiến của tư vấn viên về các vấn đề văn hóa, môi trường, bối cảnh để giúp họ phát triển nghề nghiệp và nâng cao chất lượng chăm sóc khách hàng.

Để có được năng lực xử lý thuần thục các yếu tố văn hóa và khả năng lồng ghép các yếu tố bối cảnh vào hoạt động giám sát chuyên môn là một quá trình dài và phức tạp. Cross (1989) là người đã xây dựng và phân loại các giai đoạn của quá trình phát triển để hình thành năng lực xử lý thuần thục các yếu tố văn hóa (Xem Hình 4).

Hình 4. Chuỗi phát triển năng lực văn hóa

Giai đoạn 1: Định kiến văn hóa

Cảm thấy bản thân thuộc nền văn hóa thống trị ưu việt, coi thường những nền văn hóa khác; phân biệt đối xử nặng nề

Giai đoạn 2: Thiếu năng lực văn hóa

Vẫn còn phân biệt nhưng đối xử có công bằng hơn; phân biệt đối xử trong lòng.

Giai đoạn 3: Không phân biệt văn hóa

Thấy tất cả mọi nền văn hóa và mọi người là như nhau và bình đẳng; phân biệt đối xử bằng thái độ lơ đãng các khía cạnh về văn hóa

Giai đoạn 4: Nhạy cảm văn hóa

Có hiểu biết nhất định và đánh giá cao tầm quan trọng của các yếu tố văn hóa xã hội khi làm việc với các nhóm dân thiểu số.

Giai đoạn 5: Năng lực văn hóa tốt

Có khả năng xử lý những vấn đề văn hóa phức tạp và đa sắc thái.

Giai đoạn 6: Năng lực văn hóa thành thạo

Là cấp độ cao nhất. Người đạt được cấp độ này có năng lực làm việc và xử lý những vấn đề với các nhóm dân thiểu số; cam kết làm việc và hợp tác hiệu quả tối đa.

Nguồn: Cross, 1989.

Có thể bạn chưa từng tham dự các khóa đào tạo tư vấn trong môi trường đa văn hóa nhưng người được bạn giám sát chuyên môn lại đã tham gia vào những khóa đào tạo này rồi (xem Constantine, 2003). Mặc dù vậy, trách nhiệm của bạn vẫn là hỗ trợ để tư vấn viên củng cố những kỹ năng đã có và tập trung sâu vào những điểm họ còn yếu kém. Cần phải thảo luận với người được giám sát chuyên môn về các vấn đề liên quan đến văn hóa như chủng tộc, giới, khuynh hướng tình dục, và những vấn đề tương tự trong giám sát chuyên môn để làm mẫu nếu bạn mong muốn tư vấn viên cũng thảo luận những vấn đề tương tự với khách hàng. Nếu bạn không đề cập đến những vấn đề này trong giám sát chuyên môn, điều đó có thể làm cho tư vấn viên tưởng rằng họ cũng không nên đề cập với khách hàng của họ và không biết phải xử lý những vấn đề đó như thế nào. Cần phải thảo luận những vấn đề này với người được giám sát chuyên môn để tránh những hiểu lầm xuất phát từ các yếu tố văn hóa. Thảo luận như vậy còn mang lại lợi ích là làm cho tư vấn viên giải tỏa và có thể chia sẻ một cách thoải mái về các vấn đề liên quan đến văn hóa, chủng tộc, sắc tộc và những vấn đề đa dạng văn hóa tương tự.

Nếu trong vai trò tư vấn viên bạn chưa từng đề cập với khách hàng về những vấn đề văn hóa vừa nêu, thì giờ đây trong vai trò của cán bộ giám sát chuyên môn, bạn vẫn có thể xem xét và theo dõi sự tác động của văn hóa lên chính quan niệm, thái độ, kinh nghiệm và cách tư vấn. Bạn hãy kiểm tra những tác động của những yếu tố văn hóa lên cách thức bạn ứng xử với người được bạn giám sát chuyên môn và với khách hàng. Tư vấn viên cũng cần phải rà soát lại những tác động này để chuẩn bị tốt cho buổi làm việc với khách hàng có đặc điểm văn hóa khác với bản thân mình. Bạn hãy nhắc nhở mình bằng những câu hỏi sau:

- Khi nhìn thấy họ tên của người được mình giám sát chuyên môn, điều gì nảy lên trong đầu mình?
- Mình nghĩ gì khi nghe người được giám sát chuyên môn giới thiệu đặc điểm văn hóa của cô ấy là X trong khi của mình là Y?

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

- Minh nghĩ như thế nào về sự khác biệt này?
- Minh đã làm gì để ứng xử với những khác biệt này?

Constantine (2003) đề nghị cán bộ giám sát chuyên môn sử dụng các câu hỏi sau với người được giám sát chuyên môn:

- Anh chị dùng những đặc điểm nhân khẩu học (demographic variables) nào để mô tả bản thân?
- Dựa vào đặc điểm văn hóa riêng của cá nhân mình, anh chị nhìn nhận về giám sát chuyên môn theo cách nhìn như thế nào (ví dụ về giá trị, giá định và định kiến)?
- Anh chị gặp những khó khăn bất cập nào khi phải làm việc với khách hàng có những giá trị văn hóa khác với mình?

Ngoài việc tự kiểm tra, đánh giá lại bản thân, cán bộ giám sát chuyên môn cần phải tiếp tục rèn luyện mình thông qua các lớp học, tham dự hội thảo, hội nghị bàn về các vấn đề phát triển năng lực văn hóa cũng như các yếu tố mang tính bối cảnh khác. Những cá nhân tại địa phương như tổ trưởng dân phố, những bậc lão thành, có thể giúp chúng ta hiểu rõ hơn bối cảnh, văn hóa tại khu vực mà cơ sở tư vấn và điều trị đang hoạt động. Sau cùng cán bộ giám sát chuyên môn (và cả tư vấn viên) cũng cần tham dự vào các hoạt động đa văn hóa như những sự kiện văn hóa tại cộng đồng, các buổi thảo luận nhóm, các lễ hội tôn giáo và các sự kiện kỷ niệm tại khu vực.

Mối quan hệ giám sát chuyên môn giữa cán bộ giám sát chuyên môn và tư vấn viên luôn luôn có yếu tố bất tương quan về quyền lực và bạn cần phải chú ý đến điểm này một cách sát sao, nhất là khi bạn và người được bạn giám sát chuyên môn không có chung nền văn hóa. Nguy cơ lạm dụng quyền lực trong mối quan hệ này có thể xảy ra, đặc biệt khi cán bộ giám sát chuyên môn làm việc với người được giám sát và với khách hàng trong môi trường đa văn hóa. Khi người được giám sát chuyên môn thuộc nhóm dân thiểu số còn cán bộ giám sát chuyên môn thuộc nhóm dân chiếm đa số, sự bất tương quan quyền lực này càng lớn hơn. Bạn cần phải loại bỏ sự phân biệt bất công này để bảo đảm chất lượng giám sát chuyên môn. Cũng cần phải chú ý đặc biệt yếu tố bất tương quan quyền lực trong những trường hợp người được giám sát chuyên môn là người quan hệ tình dục đồng giới còn cán bộ giám sát chuyên môn là người quan hệ tình dục khác giới, hoặc tư vấn viên không có bằng cấp còn cán bộ giám sát chuyên môn có bằng cấp cao, hoặc người được giám sát chuyên môn là nữ trong khi cán bộ giám sát chuyên môn là nam giới, v...v... Trong trường hợp ngược lại khi cán bộ giám sát chuyên môn là thành viên của một nhóm thiểu số và người được giám sát chuyên môn là thành viên của nhóm đa số, cả hai bên cũng cần phải đưa vấn đề ra bàn luận cụ thể.

Vấn Đề Pháp Luật và Đạo Đức Nghề Nghiệp

Bạn, ở vai trò là cán bộ giám sát chuyên môn, là người kiểm chứng những vấn đề liên quan đến pháp luật và đạo đức nghề nghiệp của tổ chức. Trước hết, bạn chịu trách nhiệm về việc bảo đảm sự tuân thủ việc thực hành dịch vụ của cơ quan với tiêu chuẩn về đạo đức nghề nghiệp. luật pháp ở mức cao nhất và bạn có trách nhiệm làm mẫu cho các nhân viên. Ngoài ra, bạn cũng cần phải nắm được và đáp ứng được với những lo lắng thắc mắc về vấn đề đạo đức nghề nghiệp. Một phần công việc của bạn là giúp lồng ghép các giải pháp để đưa các vấn đề liên quan đến luật pháp và đạo đức nghề nghiệp vào việc thực hiện dịch vụ lâm sàng hàng ngày.

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

Một số những nguyên tắc giả định trong việc lồng ghép những vấn đề đạo đức nghề nghiệp vào công tác giám sát chuyên môn gồm có:

Việc ra quyết định về những vấn đề liên quan đến đạo đức nghề nghiệp là một quá trình liên tiếp.

Những tiêu chuẩn về đạo đức nghề nghiệp không phải là một cuốn sách dạy nấu ăn. Những cuốn sách dạy nấu ăn nói cho bạn cần làm gì chứ không nói cho bạn biết cần làm như thế nào.

Mỗi một tình huống đều có tính chất riêng biệt. Chính vì vậy, một điều bắt buộc là tất cả các nhân viên đều phải học cách suy nghĩ làm thế nào để “suy nghĩ một cách có đạo đức nghề nghiệp” và làm thế nào để có thể ra những quyết định sáng suốt về mặt pháp luận và đạo đức nghề nghiệp.

Những vấn đề về đạo đức nghề nghiệp phức tạp nhất xuất phát trong những bối cảnh mà hai hành vi về đạo đức nghề nghiệp mâu thuẫn với nhau; ví dụ: khi một tư vấn viên muốn tôn trọng sự riêng tư và tính bảo mật của một khách hàng, nhưng việc có lợi ích nhất cho khách hàng lúc đó lại là việc tư vấn viên liên hệ với một người nào đó để tìm thêm sự hỗ trợ cho khách hàng.

Tư vấn trị liệu được thực hiện bởi những người cũng có lúc mắc lỗi; con người mắc lỗi là chuyện thường tình – hy vọng là chỉ những lỗi nhỏ.

Đôi khi câu trả lời cho những câu hỏi về đạo đức nghề nghiệp và luật pháp rất khó nắm bắt. Nếu hỏi khoảng một tá người thì nhiều khả năng bạn sẽ nhận được 12 quan điểm khác nhau.

Nguồn tài liệu hữu ích về những vấn đề về luật pháp và đạo đức nghề nghiệp cho cán bộ giám sát chuyên môn gồm có tài liệu của Beauchamp và Childress (2001); Falvey (2002b); Gutheil và Brodsky (2008); Pope, Sonne, và Greene (2006); và Reamer (2006).

Những vấn đề về luật pháp và đạo đức nghề nghiệp có ý nghĩa quan trọng đối với với các cán bộ giám sát chuyên môn gồm có: (1) trách nhiệm pháp lý gián tiếp (hay còn gọi là sếp phải chịu trách nhiệm cho nhân viên - respondeat superior), (2) quan hệ kép và những vấn đề về ranh giới, (3) sự đồng thuận tham gia nhận dịch vụ của khách hàng, (4) tính bảo mật, và (5) đạo đức nghề nghiệp của cán bộ giám sát chuyên môn.

Trách nhiệm Pháp lý Trực tiếp và Gián tiếp

Cần phải phân biệt sự khác nhau giữa trách nhiệm pháp lý trực tiếp và gián tiếp. Trách nhiệm pháp lý trực tiếp của các bộ giám sát chuyên môn có thể gồm có bỏ bê trách nhiệm giám sát, như là “không thể hiện nỗ lực rõ ràng trong việc giám sát” (định nghĩa dưới đây).

Trong trách nhiệm pháp lý gián tiếp, một cán bộ giám sát có thể bị quy trách nhiệm về những hư hại xảy ra do kết quả của việc tắc trách trong quá trình giám sát. Một ví dụ của sự tắc trách là đưa ra lời khuyên không thích hợp cho một tư vấn viên về trường hợp của một khách hàng (ví dụ: khuyên tư vấn viên không cần làm đánh giá về nguy cơ tự tử đối với một khách hàng đang trầm cảm), không lắng nghe ý kiến nhận xét của tư vấn viên về một khách hàng, và giao một nhiệm vụ có tính chất lâm sàng cho một tư vấn viên chưa được đào tạo đầy đủ. Câu hỏi luật pháp ở đây là: “Liệu người cán bộ giám sát có thể hiện vai trò của mình một cách hợp lý so với những người khác ở vị trí tương tự không?” hoặc “Liệu người cán bộ giám sát có thể hiện một mức độ nỗ lực ở mức hợp lý trong nhiệm vụ giám sát của mình hay không?” Một tiêu chuẩn thời gian chấp nhận được ở mức thông thường đối với một “mức độ nỗ lực giám sát ở mức hợp lý” trong lĩnh vực sức khỏe hành vi là 1 giờ giám sát cho 20-40 giờ cung cấp dịch vụ chuyên môn. Tất nhiên là những yếu tố khác (như là chất lượng và nội dung các buổi giám sát chuyên môn) cũng đóng một vai trò quan trọng trong mức độ nỗ lực giám sát ở mức hợp lý.

Khả năng rủi ro trong công tác giám sát gia tăng khi tư vấn viên bị phân công phụ trách quá nhiều khách hàng, khi không có công tác quan sát trực tiếp công việc tư vấn chuyên môn của tư vấn viên, khi nhân viên còn thiếu kinh nghiệm hoặc được đào tạo chất lượng kém đối với nhiệm vụ họ được phân công, và khi một cán bộ giám sát không tham gia vào hoặc không có thời gian hỗ trợ cho cán bộ tư vấn trong công việc. Trong ngôn ngữ ngành luật, trách nhiệm pháp luật gián tiếp còn được gọi là “sếp phải chịu trách nhiệm cho nhân viên” – (respondeat superior).

Quan hệ kép (dual relationship) và những vấn đề về ranh giới

Quan hệ kép có thể xảy ra ở hai cấp độ: giữa cán bộ giám sát và cán bộ được giám sát và giữa tư vấn viên và khách hàng. Là một cán bộ giám sát, bạn có một sứ mệnh phải giúp cho nhân viên của mình nhận thức được và quản lý được những vấn đề về ranh giới. Một mối quan hệ kép xảy ra trong mối quan hệ giám sát khi một người cán bộ giám sát có một mối quan hệ chủ yếu là mối quan hệ chuyên nghiệp với một người được giám sát và, tại một thời điểm nào đó trước khi nhận nhiệm vụ giám sát, hoặc ngay khi nhận nhiệm vụ giám sát, hoặc sau khi giám sát một thời gian, thì bắt đầu gắn bó với một mối quan hệ mới với cán bộ được giám sát và mối quan hệ mới này lớn mạnh hơn mối quan hệ chuyên nghiệp. Ví dụ về những mối quan hệ riêng tư trong công tác giám sát gồm có: việc cung cấp dịch vụ tư vấn cho một cán bộ hiện đang hoặc từng là cán bộ được giám sát, phát triển một mối quan hệ tình cảm với một người cán bộ được giám sát hoặc trước đây từng là cán bộ được giám sát, hoặc trở thành một người bảo lãnh trong chương trình Người nghiện Rượu Nặc danh (Alcoholics Anonymous) cho một cán bộ trước đây làm cán bộ được giám sát. Một điều rõ ràng là có nhiều cấp độ nguy hại khác nhau trước mắt và có thể xảy ra do kết quả của những mối quan hệ riêng tư này, và một số tác động tiêu cực có thể không rõ ràng ngay từ đầu mà phải sau này mới thấy rõ. Chính vì vậy cho nên, quy tắc chắc chắn bất di bất dịch, luôn luôn hoặc không bao giờ (always-or-never rules) không thể ứng dụng được. Bạn có trách nhiệm phải cùng với cán bộ tư vấn cân nhắc được hơn giữa những tác động trước mắt và lâu dài của một mối quan hệ riêng tư, giúp cho cán bộ được giám sát nhận thức được khi ranh giới trở nên không còn rõ ràng, khi cán bộ được giám sát càng tiến gần tới một mối quan hệ riêng tư, hoặc khi họ vượt qua ranh giới trong mối quan hệ chuyên môn.

Bản thân việc tìm hiểu về những vấn đề liên quan đến mối quan hệ riêng tư với tư vấn viên trong công tác giám sát chuyên môn cũng có thể đã tạo nên một số tình thế tiến thoái lưỡng nan trong nghề nghiệp. Ví dụ: giám sát chuyên môn có liên quan đến sự bất ngang bằng về vị thế, quyền lực, và kiến thức chuyên sâu giữa cán bộ giám sát và cán bộ được giám sát. Có nhiệm vụ là người đánh giá chất lượng công việc của một tư vấn viên và có nhiệm vụ là người kiểm duyệt cho chương trình đào tạo và các cơ quan cấp giấy chứng nhận hành nghề, bạn đồng thời cũng có thể có khả năng liên quan vào một mối quan hệ riêng tư. Hơn nữa, công tác giám sát có thể có những tổ chất giống như trong công tác tư vấn khi bạn có thể có những vấn đề áp đặt chủ quan đối với cán bộ được giám sát, và bạn cũng có một sự mong đợi nhất định đối với bản thân về sự phát triển chuyên môn và tự khám phá bản thân. Điều có thể khiến cho một mối quan hệ riêng tư trở nên vi phạm đạo đức nghề nghiệp trong công tác giám sát chuyên môn là việc lạm dụng quyền lực của một trong hai bên, khả năng mối quan hệ này có thể khiến khả năng nhận định chuyên môn của người giám sát hay người được giám sát sẽ bị yếu kém sai lệch đi, và nguy cơ bị lạm dụng (xem phần kịch bản 3 ở chương 2).

Cơ sở phổ biến nhất cho hành động luật pháp cáo buộc đối với tư vấn viên (20% trong số tổng cáo trạng) và những lời buộc tội thường được nghe đến nhiều nhất bởi ban xét duyệt hành nghề cáo buộc đối với tư vấn viên (35%) là một trong số các hình thức vi phạm ranh giới hoặc các hành vi không thích hợp về tình dục (Falvey, 2002b). (Xem phần thảo luận về phần suy nghĩ chủ quan của tư vấn viên đối với khách hàng (transference) và suy nghĩ chủ quan của khách hàng đối với tư vấn viên (countertransference)).

Chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp đối với hầu hết các ngành nghề đã nêu một cách rõ ràng rằng các mối quan hệ riêng tư giữa tư vấn viên và khách hàng cần phải tránh. Các mối quan hệ riêng tư giữa tư vấn viên và cán bộ giám sát cũng là một mối quan ngại và được giải quyết dựa trên chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp của lĩnh vực tư vấn điều trị lạm dụng chất gây nghiện và những chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp của những ngành khác nữa. Những mối quan hệ riêng tư nghiêm trọng giữa cán bộ giám sát và tư vấn viên có thể bao gồm những mối quan hệ thân mật (liên quan và không liên quan đến quan hệ tình dục) và cả quan hệ trị liệu, khi cán bộ giám sát chuyên môn lại trở thành người tư vấn cho vấn đề cá nhân của cán bộ được giám sát. Sự gắn bó về tình dục giữa cán bộ giám sát và cán bộ được giám sát có thể gồm có sự cuốn hút lẫn nhau về tình dục, gây rối tình dục, quan hệ tình dục thuận cả hai bên (nhưng kín đáo), hoặc mối quan hệ thân thiết lãng mạn. Những vấn đề ranh giới phổ biến khác gồm có việc đề nghị cán bộ được giám sát làm cho mình việc nọ việc kia mang tính cá nhân, đối xử đặc biệt đối với cán bộ được giám sát, giao lưu ở môi trường bên ngoài, và lạm dụng về mặt cảm xúc để thể hiện quyền lực.

Điều bắt buộc là tất cả các bên cần phải hiểu như thế nào là một mối quan hệ kép giữa một cán bộ giám sát và một cán bộ được giám sát nhằm tránh phạm vào những mối quan hệ này. Quan hệ tình dục giữa cán bộ giám sát và cán bộ được giám sát hoặc giữa tư vấn viên và khách hàng thực sự xảy ra nhiều hơn so với chúng ta có thể hình dung (Falvey, 2002b). Ở nhiều Bang trên nước Mỹ, họ thiết lập một thể chế về vi phạm luật pháp cũng như vi phạm đạo đức nghề nghiệp.

Cây ra quyết định được trình bày ở Hình 5 chỉ cho chúng ta thấy một cán bộ giám sát có thể quản lý một tình huống khi họ lo lắng về một hành vi có thể vi phạm đạo đức nghề nghiệp hay vi phạm luật pháp của một tư vấn viên.

Đồng thuận tham gia

Bản đồng thuận tham gia có vai trò quan trọng chủ chốt trong việc bảo vệ tư vấn viên và/hoặc cán bộ giám sát khỏi bị vướng vào những vấn đề liên quan đến pháp luật. Bản đồng thuận này đòi hỏi người nhận bất cứ một loại hình dịch vụ nào hoặc hoạt động can thiệp nào cũng cần phải ý thức được đầy đủ về những gì có thể xảy ra, và những gì có thể gây ra những rủi ro và trong hoàn cảnh đó thì những giải pháp thay thế là gì. Làm như vậy nghĩa là người nhận dịch vụ có thể đưa ra một quyết định tham gia vào dịch vụ đó dựa trên đầy đủ thông tin và quyết định đó là sáng suốt. Cán bộ giám sát phải thông báo cho cán bộ được giám sát về quá trình thực hiện giám sát, cách thức phản hồi và các tiêu chí đánh giá, và những mong đợi khác từ công tác giám sát. Hợp đồng giám sát cần phải ghi rõ chi tiết về những vấn đề này. Các bộ giám sát cần phải bảo đảm rằng cán bộ được giám sát đã thông tin cho khách hàng về những thông tin liên quan đến tư vấn và giám sát (ví dụ như việc sử dụng kỹ thuật quan sát trực tiếp, việc ghi hình hoặc ghi âm). Một mẫu của bản đồng thuận tham gia được trình bày ở Phần 2, Chương 2.

Tính bảo mật

Trong công tác giám sát, cho dù có một bản giao kèo bằng miệng hay bằng văn bản giữa cán bộ giám sát và cán bộ được giám sát hay không, thì luôn luôn có một giao kèo vô hình và trách nhiệm phải quan tâm chăm sóc lẫn nhau vì nguyên tắc đã nói rõ về trách nhiệm pháp luật gián tiếp của cán bộ giám sát. Sự đồng thuận tham gia và những lo lắng về tính bảo mật cần phải diễn ra ở 3 cấp độ: sự đồng thuận của khách hàng đối với dịch vụ điều trị, sự đồng thuận của khách hàng đối với công tác giám sát ca khách hàng, và sự đồng thuận của cán bộ được giám sát đối với hoạt động giám sát (Bernard & Goodyear, 2004). Ngoài ra còn có một sự đồng thuận và cam kết ngầm đối với tính bảo mật của cán bộ giám sát ở chỗ họ có trách nhiệm về giám sát và sự đồng thuận của tổ chức là tuân theo những chuẩn mực về luật pháp và đạo đức nghề nghiệp trong công tác giám sát. (Xem Chuẩn mực Đạo đức Nghề

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

ng nghiệp của Hiệp hội Giáo dục và Giám sát cho Tư vấn Viên (Association for Counselor Education and Supervision [ACES]), có thể tìm online theo đường link www.acesonline.net/ethical_guidelines.asp.

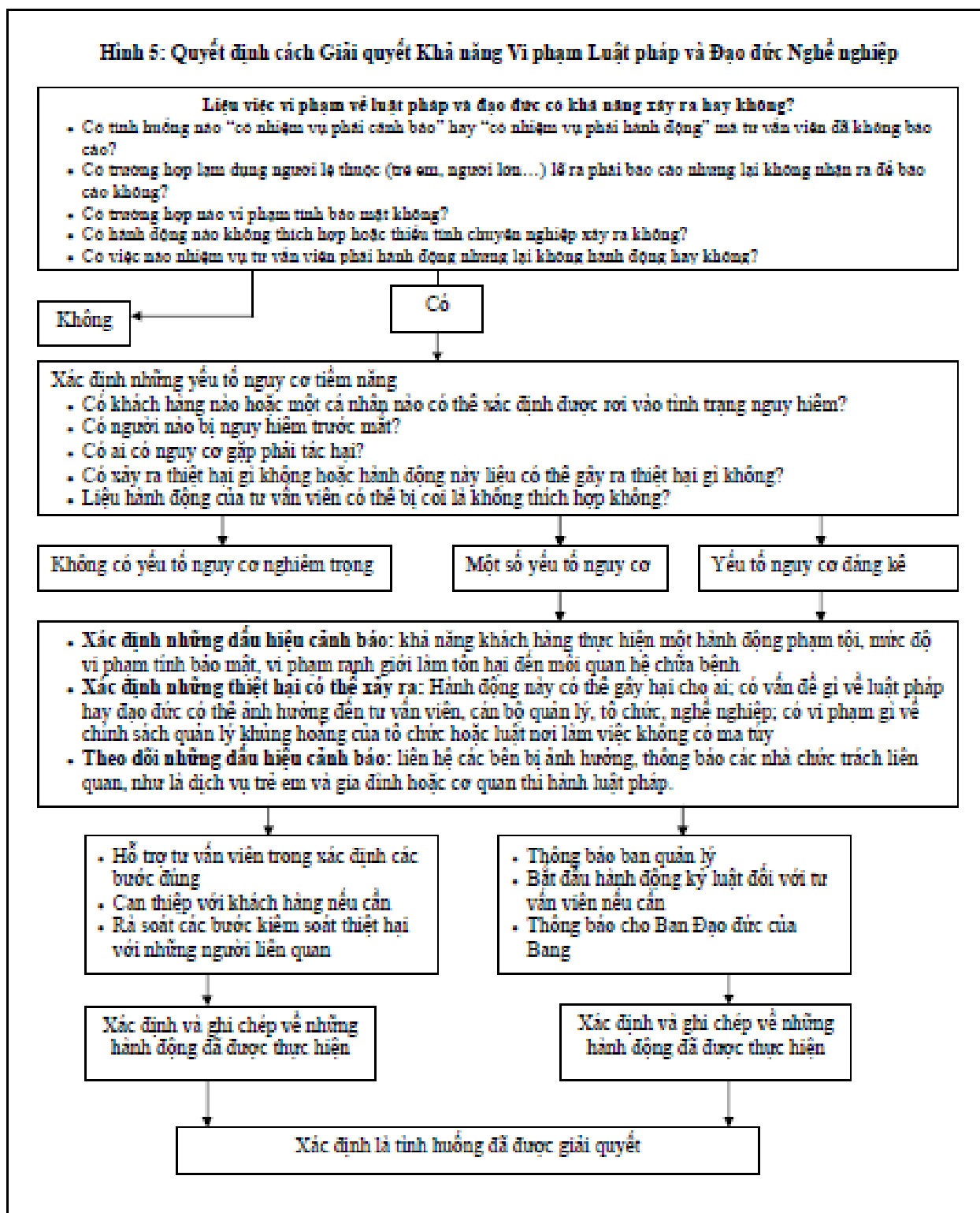
Đi kèm với bản đồng thuận tham gia và tính bảo mật là trách nhiệm không được để lộ một số thông tin về các mối quan hệ. Giới hạn về tính bảo mật của nội dung một buổi giám sát cần được ghi rõ trong tất cả các hợp đồng của tổ chức với các cơ quan đào tạo và các tổ chức cấp chứng chỉ hành nghề. Những tiêu chí dùng để quyết định tạm gác sang một bên quyền lợi của khách hàng và cán bộ được giám sát cần phải được ghi rõ trong các văn bản chính sách và chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp đối với từng lĩnh vực chuyên môn riêng và cần phải được tư vấn bởi hội đồng luật pháp và tòa án. Vì tiêu chuẩn về tính bảo mật là do các hệ thống luật pháp và lập pháp của Bang quyết định, tốt nhất là các cán bộ giám sát chuyên môn cần phải tư vấn luật sư để biết chi tiết về chuẩn mực về tính bảo mật của Bang.

Trong lĩnh vực điều trị lạm dụng ma túy, tính bảo mật đối với khách hàng được Luật Liên bang định nghĩa một cách rõ ràng: 42 CFR, Phần 2 và Đạo luật về Trách nhiệm và Khả năng Chuyển đổi với Bảo hiểm Y tế (Health Insurance Portability and Accountability Act - HIPAA). Những thông tin chính có thể xem tại www.hipaa.samhsa.gov. Các cán bộ giám sát cần phải đào tạo cho các tư vấn viên về những quy định về tính bảo mật và cần phải ghi chép một cách đầy đủ kết quả giám sát của họ về vấn đề này, kể cả các nội dung thảo luận và hướng dẫn, đặc biệt là liên quan đến những tình huống “nghĩa vụ là phải cảnh báo” (duty-to-warn situations). Các cán bộ giám sát cần phải bảo đảm rằng các tư vấn viên cung cấp cho khách hàng thông tin để ngay từ những thời điểm ban đầu khách hàng biết được rằng sẽ có thể có những tình huống “nghĩa vụ của tư vấn viên là phải cảnh báo” và để khách hàng biết được là có những giới hạn trong vấn đề bảo mật vì đặt ra những giới hạn này cũng là một phần trách nhiệm của tổ chức trong các thủ tục liên quan đến sự thỏa thuận tham gia.

Trong yêu cầu nghề nghiệp về “nghĩa vụ phải thông báo” (ví dụ: lạm dụng trẻ em, ý định tự tử hoặc giết người), cán bộ giám sát cần phải phát hiện và hành động càng sớm càng tốt trong những tình huống mà tính bảo mật có thể phải gạt sang một bên. Các tổ chức cần phải có một chính sách ghi rõ những khủng hoảng trong dịch vụ trị liệu sẽ được giải quyết như thế nào (Falvey, 2002b). Trong tổ chức có những cơ chế gì để đáp ứng với khủng hoảng? Trong thời gian bao lâu thì cán bộ giám sát sẽ được thông báo về một tình huống khủng hoảng? Cán bộ giám sát cần phải ghi chép lại tất cả các tình huống với các tư vấn viên liên quan đến các tình huống “nghĩa vụ phải cảnh báo” và các trường hợp khủng hoảng. Ngay từ khi bắt đầu thực hiện hoạt động giám sát, các cán bộ giám sát cần hỏi các tư vấn viên xem liệu có vấn đề gì liên quan đến “nghĩa vụ phải cảnh báo” mà cán bộ giám sát cần phải biết.

Những công nghệ mới khiến cho chúng ta càng lo lắng nhiều hơn về tính bảo mật. Các trang web vào thời điểm hiện nay có thể đưa ra những thông tin về điều trị lạm dụng ma túy và cung cấp cả các dịch vụ tư vấn trên mạng. Với sự gia tăng của các dịch vụ tư vấn và giám sát trên mạng thì có thêm những mối lo sau: (a) làm thế nào để có thể bảo mật được thông tin, (b) làm thế nào để bảo đảm được năng lực và chất lượng bằng cấp của các tư vấn viên cũng cấp dịch vụ tư vấn qua mạng, và (c) làm thế nào để thiết lập những yêu cầu báo cáo và xử trí các tình huống “nghĩa vụ phải cảnh báo” khi mà dịch vụ được cung cấp trên nhiều Bang và vượt qua cả biên giới quốc tế. Các tiêu chuẩn mới cần phải được xây dựng để giải quyết những vấn đề này. Ủy ban Quốc gia của các Tư vấn viên được cấp chứng chỉ có các hướng dẫn cho công tác tư vấn qua Internet tại đường link <http://www.nbcc.org/AssetManagerFiles/ethics/internetcounseling.pdf>

Hình 5: Quyết định cách Giải quyết Khả năng Vi phạm Luật pháp và Đạo đức Nghề nghiệp



Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

Đạo đức của Cán bộ Giám sát

Nhìn chung, các cán bộ giám sát tuân thủ với những chuẩn mực đạo đức tương tự như các chuẩn mực đạo đức của các tư vấn viên, liên quan đến vấn đề mối quan hệ kép và vấn đề vi phạm các ranh giới khác. Các cán bộ giám sát sẽ:

Duy trì những chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp ở mức cao nhất trong lĩnh vực chuyên môn của họ

Tìm kiếm sự hỗ trợ chuyên môn (ngoài nơi làm việc) khi những vấn đề riêng tư ảnh hưởng đến công tác chuyên môn hoặc nhiệm vụ giám sát của họ.

Thể hiện bản thân họ sao cho họ được nhìn nhận là một hình mẫu thể hiện cho sứ mệnh, tầm nhìn, triết lý, sức sống của tổ chức và sự hài lòng của khách hàng.

Không lượng thứ cho những hành vi không chuyên nghiệp, thiếu nhã nhặn và không thể hiện sự tận tâm.

Đối xử với cấp dưới, đồng nghiệp, bạn bè và khách hàng với sự tôn trọng và chân thành.

Tuân thủ những chuẩn mực và quy định về tính bảo mật do ngành nghề quy định. Sự tuân thủ này áp dụng cho cả mối quan hệ giám sát và mối quan hệ tư vấn trị liệu cho khách hàng.

Theo dõi hiệu quả và chất lượng tư vấn

Mục đích của giám sát chuyên môn là đảm bảo chất lượng chăm sóc cho khách hàng, tức là phải giám sát thực hành lâm sàng của nhân viên. Bước đầu tiên của giám sát chuyên môn là giúp cho cán bộ được giám sát hiểu được về các yêu cầu và mong đợi từ hoạt động giám sát chuyên môn. Khi đã hiểu rõ những chức năng của giám sát chuyên môn, cán bộ giám sát chuyên môn nên thường xuyên đánh giá sự tiến bộ của tư vấn viên dựa trên những mục tiêu lâm sàng và mục tiêu của tổ chức được xây dựng trong bản Kế hoạch phát triển cá nhân của tư vấn viên ấy (xem nội dung Kế hoạch phát triển cá nhân dưới đây). Bản thân mỗi khách hàng có một bản Kế hoạch điều trị cá nhân, thì tư vấn viên cũng cần một kế hoạch phát triển kỹ năng nghề nghiệp của họ.

Hợp đồng Hành vi trong Giám sát chuyên môn

Một trong những nhiệm vụ đầu tiên của giám sát chuyên môn là xây dựng một hợp đồng giám sát chuyên môn qua đó liệt kê các trách nhiệm thực tế cho cả cán bộ giám sát chuyên môn và nhân viên được giám sát chuyên môn. Hợp đồng nên được viết thành văn bản và bao gồm mục đích, mục tiêu của giám sát chuyên môn; bối cảnh tiến hành giám sát chuyên môn; các quy phạm đạo đức và nội quy của đơn vị điều chỉnh công tác giám sát chuyên môn và các mô hình tư vấn; các tiêu chí và phương pháp đánh giá và đo lường kết quả; các nhiệm vụ của cán bộ giám sát chuyên môn và người được giám sát chuyên môn; các điểm lưu ý trong quá trình thực hiện công tác giám sát chuyên môn (bao gồm cách thức quay phim và cách quan sát trực tiếp); trình độ mong muốn đạt được cũng như những kỹ năng tư vấn trong phạm vi được phép thực hiện của người được giám sát chuyên môn. Hợp đồng giám sát chuyên môn cũng cần nêu rõ các hình thức khen thưởng khi hoàn thành hợp đồng (như đặc quyền được làm việc ở cấp độ cao hơn hay được tăng lương), thời lượng của các buổi giám sát chuyên môn, và các biện pháp xử lý khi cán bộ giám sát chuyên môn hay nhân viên được giám sát chuyên môn không tuân thủ hợp đồng. Các thỏa thuận trong hợp đồng cần tương xứng với các nhu cầu phát triển của nhân viên được giám sát chuyên môn có tính đến các yếu tố gây cản trở (thiếu thời gian, tâm trạng lo lắng của người thực hiện, nguồn lực hạn chế). Sau khi hợp đồng hành vi đã được thiết lập, bước tiếp theo là xây dựng một bản Kế hoạch Phát triển Cá nhân.

Kế hoạch Phát triển Cá nhân

Kế hoạch Phát triển Cá nhân là một bản kế hoạch chi tiết dành cho công tác giám sát chuyên môn. Bản kế hoạch này bao gồm các mục tiêu mà cán bộ giám sát chuyên môn và tư vấn viên mong muốn đạt được sau một quãng thời gian giám sát chuyên môn nhất định (ví dụ như trong 3 tháng), sau đó cả hai đồng ký tên và mỗi người giữ một bản. Mục tiêu giám sát chuyên môn thường là những kỹ năng hay những lĩnh vực chuyên môn nghiệp vụ mà tư vấn viên muốn phát triển. Những kỹ năng và nghiệp vụ đặt ra trong mục tiêu này phải liên quan đến công việc tư vấn viên đang thực hiện tại cơ sở để họ có điều kiện phát triển tốt năng lực chuyên môn của mình. Bản Kế hoạch Phát triển Cá nhân cần xác định cụ thể khoảng thời gian cần thiết để thay đổi xảy ra, các phương pháp quan sát sẽ áp dụng, những kết quả mong đợi cho cả cán bộ giám sát chuyên môn và người được giám sát chuyên môn, những phương pháp đánh giá được lựa chọn cũng như những hoạt động cần thực hiện để nâng cao kiến thức và kỹ năng. Xem ví dụ bản Kế hoạch Phát triển Cá nhân trong Phần 2, Chương 2.

Cán bộ giám sát chuyên môn cũng cần xây dựng một bản Kế hoạch Phát triển Cá nhân cho riêng mình, dựa trên các năng lực giám sát được liệt kê trong TAP 21-A (CSAT, 2007). Bản Kế hoạch Phát triển Cá nhân của cán bộ giám sát chuyên môn giúp bạn đặt ra và giải quyết các mục tiêu đào tạo của mình. Bản kế hoạch này có thể được phát triển với sự hỗ trợ của cán bộ giám sát chuyên môn cấp cao của bạn, hay của các cán bộ giám sát chuyên môn bên ngoài tổ chức, từ sự góp ý của đồng nghiệp, ý kiến của chuyên gia, hay trong mối quan hệ cầm tay chỉ việc.

Đánh giá Tư vấn viên

Công tác giám sát chuyên môn mặc nhiên bao gồm chức năng đánh giá, dựa trên mối quan hệ hợp tác giữa cán bộ giám sát chuyên môn và tư vấn viên. Tuy nhiên không phải cán bộ giám sát chuyên môn nào cũng cảm thấy thoải mái khi thực hiện chức năng đánh giá này. Mặc dù ai cũng mong được biết chất lượng công việc của mình đạt được như thế nào, một số tư vấn viên lại không cảm thấy dễ dàng xin ý kiến phản hồi. Hơn thế nữa, vì phần lớn các cán bộ giám sát chuyên môn đều muốn mình được ưa thích, họ có thể gặp khó khăn trong việc đưa các ý kiến phản hồi rõ ràng, ngắn gọn, súc tích và chính xác cho người được giám sát chuyên môn.

Có hai loại đánh giá, đó là *đánh giá kỹ năng* và *đánh giá tổng hợp* (formative and summative). Đánh giá kỹ năng là một dạng báo cáo mang tính cập nhật về tiến độ phát triển kỹ năng của tư vấn viên thông qua việc trả lời các câu hỏi “Chúng ta có bám sát các kỹ năng hay năng lực chuyên môn mà bạn mong muốn tập trung vào hay không?” và “Làm thế nào để chúng ta đánh giá được về kiến thức, kỹ năng hiện tại cũng như các mảng chuyên môn mà tư vấn viên muốn phát triển?”

Đánh giá tổng hợp là dạng đánh giá chính thống hơn bằng cách xếp hạng tư vấn viên về năng lực làm việc, về mức độ phù hợp công việc, và xếp loại chất lượng công việc. Dạng đánh giá này trả lời các câu hỏi: “Làm thế nào để tư vấn viên đạt được được trình độ cần thiết cho công việc?” Thông thường các đánh giá tổng hợp được thực hiện hàng năm và tập trung vào điểm mạnh, điểm hạn chế, và nội dung tư vấn viên cần được hỗ trợ để làm tốt hơn trong thời gian tới.

Cần biết rằng các mối quan hệ trong giám sát chuyên môn vốn dĩ đã không mang tính bình đẳng. Trong đa số các trường hợp, cán bộ giám sát chuyên môn có nhiều quyền lực và vị thế cao hơn tư vấn viên. Do đó, cần xác định mục đích rõ ràng và thiết lập một bối cảnh thuận lợi cho công tác đánh giá. Nên giải thích rõ ràng trước các quy trình sẽ triển khai và quá trình đánh giá nên được đặt trên lợi ích chung, mang tính linh hoạt và liên tục. Quá trình đánh giá chắc chắn là sẽ gây nhiều lo lắng và tạo tâm lý phòng vệ cho người được giám sát chuyên môn. Những lo lắng và phòng vệ này cần được xử lý một cách xác đáng và thẳng thắn. Cũng cần lưu ý rằng mỗi tư vấn viên sẽ phản ứng khác nhau đối với các

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

đóng góp ý kiến/phản hồi; một số sẽ tỏ ra cởi mở hơn đối với quá trình đánh giá và phản hồi trong khi một số khác thì không.

Một số nghiên cứu về đề tài đánh giá trong công tác giám sát chuyên môn đã được thực hiện với một số phát hiện như sau:

- Sự tự tin và mức độ hiệu quả của người được giám sát chuyên môn có mối tương quan với chất lượng và số lần phản hồi của cán bộ giám sát chuyên môn đưa ra. (Bernard & Goodyear, 2004).
- Việc xếp hạng kỹ năng của các tư vấn viên giữa các cán bộ giám sát chuyên môn khác nhau thường cũng khác nhau, và thường thì kết quả xếp hạng của cán bộ giám sát chuyên môn và kết quả tự xếp hạng của nhân viên được giám sát chuyên môn cũng khác nhau hoặc là mâu thuẫn (Eby, 2007).
- Phản hồi tốt là khi được đưa ra một cách thường xuyên, rõ ràng, nhất quán, cụ thể, đo lường được, có thể đạt được, thực tế, và kịp thời. (Powell & Brodsky, 2004).

Quan sát trực tiếp công việc của tư vấn viên là hình thức lý tưởng để cán bộ giám sát chuyên môn thu thập thông tin. Mặc dù từ khi bắt đầu có ngành tư vấn, phương pháp quan sát trực tiếp đã được chấp nhận trong tư vấn lạm dụng chất gây nghiện như một trường hợp ngoại lệ, việc cân nhắc về đạo đức nghề nghiệp và tính chất luật pháp cũng như những bằng chứng cho thấy phương pháp quan sát trực tiếp là hình thức mang lại nhiều lợi ích. Tư vấn viên thường phàn nàn nhiều nhất khi cán bộ giám sát chuyên môn đến quan sát mà không thông báo trước, sau đó lại đưa ra những phản hồi không rõ ràng, qua loa chiếu lệ, vòng vo hoặc gây tổn thương (Powell & Brodsky, 2004).

Khách hàng thông thường lại chính là những người đánh giá tốt nhất những kỹ năng của tư vấn viên. Cán bộ giám sát chuyên môn nên thường xuyên thu thập ý kiến của khách hàng như là một phần đánh giá kết quả điều trị. Phương pháp xin ý kiến cần được đưa ra thảo luận trong những buổi giám sát chuyên môn đầu tiên và nên được đưa vào nội dung hợp đồng giám sát chuyên môn. Trong chương trình điều trị lạm dụng chất gây nghiện tại cơ sở điều trị, cán bộ giám sát chuyên môn nên thường xuyên gặp khách hàng sau các buổi tư vấn để thảo luận về tiến triển điều trị, về chất lượng buổi tư vấn và mối quan hệ điều trị giữa họ với tư vấn viên. (Để biết thêm các ví dụ về biểu mẫu lấy ý kiến hay về sự hài lòng của khách hàng, xin tìm trong Client-Directed Outcome-Informed Treatment and Tài Liệu Tập Huấn tại website www.talkingcure.com).

Trước khi tiến hành công tác *đánh giá tiến trình*, các phương pháp đánh giá công việc cần được làm rõ ngay trong các buổi giám sát chuyên môn đầu tiên, và nên được đưa vào trong hợp đồng ngay từ đầu để không ai bị bất ngờ. Khi thực hiện việc đánh giá thông tin, cần chú trọng đến những hành vi người được giám sát chuyên môn có thể điều chỉnh và thay đổi được. Nếu có thể, công tác này nên được tách biệt khỏi quá trình thẩm định công việc cả năm. Để xác định những kỹ năng tư vấn viên cần phát triển, cán bộ giám sát chuyên môn nên sử dụng các bộ công cụ xây dựng năng lực bằng văn bản, áp dụng phương pháp quan sát trực tiếp, phương pháp tự đánh giá của tư vấn viên, ý kiến của khách hàng, các biểu mẫu (hồ sơ và biểu đồ), cũng như phương pháp đánh giá của các tư vấn viên đồng nghiệp. Các ví dụ về biểu mẫu và phương pháp đánh giá của các tư vấn viên đồng nghiệp có thể tìm thấy tại một số hướng dẫn của Bernard and Goodyear (2004), Powell and Brodsky (2004), và Campbell (2000). Cần biết rằng đánh giá tư vấn viên thực chất là một quá trình mang tính chủ quan trong đó cán bộ giám sát chuyên môn đưa ra những nhận xét, đánh giá về năng lực của tư vấn viên.

Xử lý tình trạng kiệt sức vì công việc và tâm huyết phai nhạt

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

Bạn đã từng nghe lời than thở của một tư vấn viên như thế này chưa? “Tôi quyết định vào nghề tư vấn với những lý do rất chính đáng. Lúc đầu, tôi mong muốn được gặp gỡ và giúp đỡ nhiều khách hàng. Nhưng càng làm lâu trong nghề, tôi càng thấy khó lòng mà chăm sóc tốt cho họ. Niềm hứng khởi với công việc trong tôi dường như đã cạn kiệt. Tôi có nên bỏ nghề như một số đồng nghiệp khác đã làm hay không?” Hầu hết các tư vấn viên lạm dụng chất gây nghiện đến với công việc với ý thức mãnh liệt về sự hy sinh bản thân để phục vụ cộng đồng, với mong muốn sử dụng tài năng, sức lực, trở thành công cụ phục vụ và hàn gắn vết thương. Tuy nhiên các chương trình điều trị lạm dụng chất gây nghiện có nguy cơ mất đi nhiều tư vấn viên giỏi, có kỹ năng và nhiệt huyết khi họ mất đi hứng thú và tâm huyết đối với công việc. Một số tư vấn viên thu mình lại, không quan tâm, hay rút lui khỏi ngành hoàn toàn. Một số khác thì phàn nàn hay chịu đựng trong im lặng. Trong vai trò cán bộ giám sát chuyên môn, bạn cần ý thức rõ ràng chính các yếu tố như sự quan tâm, lo lắng cho người khác và mong muốn cống hiến cho xã hội đã đưa các tư vấn viên đến với công việc, bạn cần giúp họ giải quyết tốt các vấn đề và tâm trạng hoài nghi hay hoang mang. (Xem Lambie, 2006, và Shoptaw, Stein, & Rawson, 2000.)

Cán bộ giám sát chuyên môn có thể giúp các tư vấn viên biết cách tự chăm sóc bản thân; giúp họ nhìn vào nội tâm; vững vàng trở lại; và khám phá lại những gì đã từng mang lại cho họ niềm vui, ý nghĩa, và hy vọng trong công việc. Tư vấn viên cần có thời gian để tịnh tâm, hồi tưởng, để lắng nghe tiếng lòng nơi sâu thẳm. Cán bộ giám sát chuyên môn có thể khơi gợi lại cho họ lòng đam mê vốn có, để họ có thể tiếp tục cởi mở với người khác.

Bạn có thể giúp tư vấn viên xây dựng một cuộc sống ngoài công việc. Để đạt được điều này rất cần đến sự hỗ trợ từ các chính sách của cơ sở. Môi trường văn hóa cũng như các chính sách của tổ chức cần tạo điều kiện để tư vấn viên được phép sử dụng thời gian rỗi cho bản thân thông qua việc khuyến khích họ nghỉ phép và dành một số ngày để chăm sóc “sức khỏe tinh thần”, nhất là khi họ mệt mỏi hay kiệt sức. Đề nghị tư vấn viên dành nhiều thời gian cho gia đình và bạn bè, tập thể dục, thư giãn, đọc sách, hay theo đuổi những niềm đam mê khác trong cuộc sống.

Cán bộ giám sát chuyên môn cần phải coi những phản ứng của tư vấn viên do stress gây ra và tâm trạng phai nhạt nhiệt tâm với công việc như là một diễn biến bình thường, là một phần tự nhiên của một người có từ lòng tâm và thấu cảm chứ không phải là sự thất bại hay bệnh lý. (See Burke, Carruth, & Prichard, 2006.)

Nghỉ ngơi rất quan trọng; tự chăm sóc bản thân là cần thiết. Mỗi người cần có thời gian để thư giãn và phục hồi sinh lực. Thông thường, một tháng trở lại công việc sau kỳ nghỉ, bạn sẽ mất đi những gì đã đạt được trong kỳ nghỉ đó. Nếu muốn duy trì những điều đạt được, bạn cần tìm ra những điều đã mang lại cho bản thân sự bình yên và niềm vui thú. Chỉ giúp tư vấn viên biết phải “làm như thế nào” thôi chưa đủ, bạn còn cần phải giúp họ biết được “vì sao”. Vì sao họ chọn làm việc trong lĩnh vực này? Điều gì mang lại cho họ ý nghĩa và cứu cánh trong công việc? Sau khi tất cả những gì cần nói và làm đã được thực hiện, sau khi tư vấn viên hoàn tất công việc tư vấn cho vị khách hàng cuối cùng trong ngày, họ muốn họ được nhớ đến như thế nào? Họ muốn mọi người nói về họ như thế nào trong vai trò tư vấn viên? Đa phần các tư vấn viên trả lời những câu hỏi này khá đơn giản: “Tôi muốn được nhớ đến như một người biết quan tâm và yêu thương người khác, một người trợ thủ giỏi và hiệu quả”. Đây chính là một số câu hỏi mang tính tâm linh mà bạn có thể đặt ra để thảo luận với người được bạn giám sát chuyên môn.

Một số vấn đề khác cán bộ giám sát chuyên môn có thể cân nhắc thêm, bao gồm:

- Giúp nhân viên xác định những điều gây stress trong công việc và biện pháp xử trí theo cách có lợi cho khách hàng, tư vấn viên và cho cơ sở.

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

- Đào tạo để nhân viên nhận biết sớm dấu hiệu phản ứng do stress gây ra, những dạng tổn thương tâm lý gián tiếp, tình trạng cạn kiệt lòng vị tha, dấu hiệu bị tác động tâm lý nặng nề do tiếp xúc thường xuyên với khách hàng bị sang chấn tinh thần, cùng tình trạng quá tải, kiệt sức. Giúp nhân viên biết cách sử dụng các công cụ tự chăm sóc phù hợp để xử lý thích đáng những vấn đề nêu trên.
- Hỗ trợ nhân viên thực hiện công tác vận động thay đổi các cơ cấu, chính sách của tổ chức một cách phù hợp, có tính khả thi. Cần coi đây là một phần công việc của cán bộ giám sát chuyên môn với vai trò làm cầu nối giữa ban lãnh đạo và đội ngũ tư vấn viên.
- Giúp đỡ nhân viên thay đổi, điều chỉnh lối sống để tăng cường sức bền tâm lý, giúp họ kết nối tốt với thế giới bên ngoài công việc (gia đình, bạn bè, người đỡ đầu, người cầm tay chỉ việc), dành thời gian suy ngẫm, xây dựng những thói quen cần thiết giúp tái tạo năng lượng hoặc nguồn cảm hứng trong công việc.
- Giúp tư vấn viên gạt bỏ những câu hỏi “Chuyện gì sẽ xảy ra nếu...” hoặc những tư tưởng tiêu cực ra khỏi đầu. Giúp họ loại bỏ lý tưởng rằng họ có thể cứu cả thế giới.
- Trong môi trường làm việc hiện tại, nếu có điều kiện, hãy đặt ra một số điểm giới hạn về nghỉ ngơi như yêu cầu họ thực hiện việc nghỉ làm như đã lên kế hoạch trước đó, dành khoảng thời gian ăn cho riêng mình, đặt ra thời hạn hoàn thành công việc một cách hợp lý, không để công việc ảnh hưởng tới thời gian dành cho bản thân.
- Truyền dạy và hỗ trợ những thói quen làm việc tốt. Một số tư vấn viên chưa có được những kỹ năng căn bản trong việc xử lý các công việc theo yêu cầu của cơ sở, trong làm việc nhóm, trò chuyện qua điện thoại và quản lý thời gian (chấm dứt buổi tư vấn đúng giờ và có thời gian để ghi chép vào hồ sơ). Việc hình thành và xây dựng những kỹ năng này sẽ góp phần giảm bớt tình trạng mệt mỏi, hao mòn tích lũy từ ngày này qua ngày khác vốn dĩ sẽ tác động tiêu cực đến thái độ làm việc.
- Hãy đặt ra những câu hỏi để nhân viên nhìn lại chính mình “Bạn có nhớ tâm trạng thoải mái, vui vẻ lần gần đây nhất của mình cách nay bao lâu không?” hoặc “Tâm trạng hạnh phúc, tràn đầy sinh lực, thấy cuộc sống đáng yêu mà bạn có được lần gần đây nhất là khi nào?” Hãy đề nghị họ đưa ra một danh sách những điểm khiến họ hài lòng trong công việc. Yêu cầu họ liệt kê năm người mà họ quan tâm chăm sóc và thương yêu và năm thành tựu họ đã đạt được trong sự nghiệp của mình. Hãy để họ trả lời câu hỏi “Bạn muốn đạt được điều gì trong nghề nghiệp của mình trong năm năm tới đây?”

Là cán bộ giám sát chuyên môn, bạn được khách hàng ủy thác trách nhiệm đảm bảo tư vấn viên luôn có sức khỏe tốt và trọn vẹn. Trách nhiệm của bạn là giúp tư vấn viên nhìn nhận và xử lý tốt tình trạng kiệt sức và mất tâm huyết với công việc.

Chức năng “gác cổng”

Trong công tác bảo đảm chất lượng công việc của tư vấn viên, cán bộ giám sát chuyên môn phải thực hiện một trọng trách khó khăn là xử trí các nhân viên hoặc tư vấn viên có vấn đề, hoặc những người không đạt tiêu chuẩn làm tư vấn. Đây chính là chức năng ‘gác cổng’ hay chức năng theo dõi, giám sát chất lượng công việc của nhân viên/tư vấn viên. Một trong những nguyên nhân dẫn đến tình trạng khó xử có lẽ do bản thân cán bộ giám sát chuyên môn khởi đầu đã được đào tạo để trở thành tư vấn viên. Chính vì vậy cán bộ giám sát chuyên môn chịu sự tác động và đề cao những giá trị trọng tâm trong phạm trù tư vấn. Bản thân cán bộ giám sát chuyên môn đã từng được đào tạo để hiểu, chấp nhận những hạn chế của bản thân và thực hiện công tác tư vấn trong tầm khả năng riêng của mình, luôn tôn trọng

nhu cầu và mục tiêu của các cá nhân khác. Tuy nhiên, là cán bộ giám sát chuyên môn bạn lại mang thêm trách nhiệm đảm bảo chất lượng chuyên môn và bảo vệ quyền lợi của khách hàng. Do đó, bạn phải lãnh nhận nhiệm vụ thẩm định mức độ phù hợp với công việc của tư vấn viên và nghĩa vụ giữ gìn các chuẩn mực nghề nghiệp.

Kinh nghiệm, bằng cấp, hay thành tích trong học vấn không đồng nhất với năng lực tư vấn thực tế. Ngoài các kỹ năng tư vấn chuyên môn ra, còn rất nhiều tố chất tác động, ảnh hưởng đến kết quả tư vấn điều trị, trong đó bao gồm khả năng hiểu biết sâu sắc, sự tôn trọng, chân thành, tính chắc chắn và khả năng thấu cảm. Các nghiên cứu luôn chỉ ra rằng đặc tính riêng của tư vấn viên chính là những chỉ báo đáng tin cậy về kết quả điều trị của khách hàng. (Herman, 1993, Hubble, Duncan & Miller, 1999). Vì thế cán bộ giám sát chuyên môn luôn cần đặt ra cho mình những câu hỏi rất căn bản: “Ai nên hoặc không nên làm tư vấn? Những hành vi hay thái độ như thế nào được coi là không chấp nhận được? Cán bộ giám sát chuyên môn cần làm gì để xử lý tốt những tình huống này?”

Các hành vi và tình trạng được coi là không thể chấp nhận được bao gồm những hành động gây tổn thương cho khách hàng, các hành động vượt ra khỏi giới hạn mối quan hệ trị liệu với khách hàng hoặc vi phạm các chuẩn mực của chương trình, các hành vi phạm pháp, tình trạng rối loạn tâm thần trầm trọng, mất khả năng tự ý thức, không tuân thủ các chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp, hoặc liên tục thể hiện thái độ thiếu hỗ trợ khách hàng trong lĩnh vực điều trị lạm dụng chất gây nghiện. Cán bộ giám sát chuyên môn cần phải có trong tay một mô hình các biện pháp, các chính sách và quy trình xử lý kỷ luật để xử lý những tư vấn viên có những biểu hiện mất năng lực làm việc này. Ví dụ, các quy định xử lý nêu rõ trình tự các bước cần tiến hành để xử lý trong trường hợp xảy ra vi phạm. Cán bộ giám sát chuyên môn cần tham khảo ý kiến của luật sư đại diện của tổ chức và làm quen với các quy định của luật pháp và khung xử lý kỷ luật. Cơ sở tư vấn và điều trị cũng cần làm quen và thường xuyên liên lạc với Ban xử lý tình huống các tư vấn viên biến chất hoặc mất năng lực làm việc nếu ban này được thành lập.

Mức độ mất năng lực làm việc của tư vấn viên ở mức như thế nào thì cần phải tiến hành các biện pháp xử lý? Cần phải sử dụng một bản mô tả công việc rõ ràng và một bản liệt kê những kỹ năng chuyên môn cần có khi trao đổi với tư vấn viên cần giải quyết. Trong chừng mực nào thì cán bộ giám sát chuyên môn cũng có thể yêu cầu một tư vấn viên nghỉ việc tạm thời khi thấy các dấu hiệu mệt mỏi hay trầm uất của họ? Để xử trí tốt tình huống trên, cán bộ giám sát chuyên môn nên làm việc với ban quản lý để xác định mức độ can thiệp và xử trí tình trạng tư vấn viên kiệt sức. Hội đồng chuyên gia (The Consensus Panel) khuyến cáo các cơ sở tư vấn và điều trị cai nghiện nên triển khai chương trình hỗ trợ nhân viên (the employee assistance program - EAP) qua đó những nhân viên cần được hỗ trợ được chuyển gửi đến những tổ chức chức năng bên ngoài cơ sở. Cán bộ giám sát chuyên môn cũng cần phân biệt được sự khác nhau giữa hai khái niệm *Chuyển gửi giám sát* (supervisory referral) và *Chuyển gửi tự nguyện* (self-referral). Trong đơn tự nguyện xin tham gia chương trình hỗ trợ nhân viên (self-referral) của tư vấn viên, họ có thể đính kèm thư đề xuất cán bộ giám sát chuyên môn. Trong khi đó, đối với Chuyển gửi giám sát (supervisory referral), thì thông thường cán bộ giám sát chuyên môn sẽ trực tiếp đề xuất để nhân viên phải tham gia chương trình hỗ trợ nhân viên vì có một vấn đề nghiêm trọng về chất lượng công việc của tư vấn viên.

Cán bộ giám sát chuyên môn cần phải cho tư vấn viên biết những hành động vi phạm hay hiệu quả công việc yếu kém của họ thông qua trò chuyện trực tiếp và bằng văn bản để đảm bảo họ ý thức rõ về những vấn đề cần được xử lý. Cán bộ giám sát chuyên môn cần phải ứng xử công bằng đối với mọi tư vấn viên dựa trên nội quy và thời hạn quy định của tổ chức. Tiến hành các biện pháp xử lý theo đúng trình tự các bước và ghi chép cẩn thận những điều đã trình bày, phản ứng của nhân viên cũng như những đề nghị yêu cầu người đó thực hiện. Bạn có thể thảo luận thẳng thắn với người được giám sát chuyên môn về các quy định của tổ chức hay lý do khiến không áp dụng một số hành động (ví dụ chính

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

sách nhân sự của tổ chức có thể làm tăng nặng tình huống của người nhân viên đó). Sau cùng, bạn có thể phải hành động vì lợi ích của khách hàng và của nghề nghiệp, trong đó bao gồm việc tư vấn đề nghị nhân viên ấy thôi không công tác trong lĩnh vực tư vấn trị liệu nữa.

Xin hãy nhớ rằng mục đích hàng đầu của hoạt động giám sát chuyên môn là bảo vệ quyền lợi cho khách hàng. Để thực thi tốt vai trò này, đôi khi cán bộ giám sát chuyên môn phải làm chức năng ‘gác cổng’.

Các Phương pháp Quan sát

Tư vấn viên cần được quan sát một cách thường xuyên trong một thời gian dài. Dẫu rằng công tác giám sát chuyên môn trong chương trình điều trị lạm dụng chất gây nghiện thường trông cậy vào các phương pháp giám sát chuyên môn gián tiếp (ghi chép diễn biến buổi tư vấn, ghi chép những điểm chính trong một buổi tư vấn, báo cáo trực tiếp của tư vấn viên, và báo cáo nguyên văn chi tiết). Tuy nhiên, Hội đồng chuyên gia khuyến cáo rằng cán bộ giám sát chuyên môn nên sử dụng các phương pháp quan sát trực tiếp thông qua các máy thu (chẳng hạn như máy ghi hình hay máy thu âm), quan sát trực tiếp các buổi tư vấn sử dụng phòng quan sát qua kính một chiều. Các phương pháp gián tiếp có một số nhược điểm đáng kể như:

- Tư vấn viên sẽ phải nhớ lại một buổi tư vấn mà họ đã thực hiện. Trong trường hợp tư vấn viên có những cảm nhận tích cực hay tiêu cực về buổi tư vấn ấy một cách chủ quan, bản báo cáo gửi cho cán bộ giám sát chuyên môn sẽ bị chi phối bởi cảm nhận ấy. Ngoài ra, bản báo cáo còn bị tác động bởi trình độ kỹ năng và kinh nghiệm của tư vấn viên.
- Báo cáo có thể bị chi phối bởi những định kiến hay cách nhìn méo mó (ý thức hoặc vô thức) của tư vấn viên. Báo cáo không thể dựng lại một cách đầy đủ những gì đã thực sự diễn ra trong buổi tư vấn vì các tình tiết dựa hoàn toàn trên sự hồi tưởng của tư vấn viên.
- Khi thực hiện các phương pháp gián tiếp, thường có một khoảng cách thời gian giữa thời điểm tư vấn với thời điểm thực hiện công tác báo cáo.
- Người được giám sát chuyên môn có thể giấu đi một số thông tin tư vấn do lo sợ bị đánh giá hay vì còn non kinh nghiệm.

Cán bộ giám sát chuyên môn có thể có thêm thông tin và hiểu biết về buổi tư vấn bằng việc quan sát trực tiếp buổi làm việc của tư vấn viên. Ngày nay, việc quan sát trực tiếp đã trở nên dễ dàng hơn nhiều nhờ vào các máy móc công nghệ hiện đại như máy ghi hình thu âm, dụng cụ nghe từ xa, các loại video tương tác (2 chiều), và quan sát qua webcam.

Sau đây là một số hướng dẫn áp dụng cho tất cả các phương pháp quan sát trực tiếp trong giám sát chuyên môn:

- Quan sát một buổi tư vấn sẽ làm thay đổi sự tương tác giữa khách hàng và tư vấn viên. Cán bộ giám sát chuyên môn có thể tạo ra sự thay đổi trong cách ứng xử của cả khách hàng và tư vấn viên. Khi thực hiện việc quan sát trực tiếp một buổi tư vấn, bạn có thể nắm được một cách căn bản, chung chung của các buổi làm việc của tư vấn viên. Tư vấn viên sẽ phản ứng, “Nhưng đây không phải là một buổi tư vấn mang tính đại diện cho công việc tôi làm!” Như vậy, nếu bạn quan sát tư vấn viên thường xuyên trong các buổi tư vấn họ thực hiện, bạn sẽ có được một bức tranh tương đối chính xác về năng lực làm việc của tư vấn viên đó.

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

- Bạn và người được bạn giám sát chuyên môn cần thống nhất trước với nhau về kế hoạch quan sát để xác định vì sao, làm thế nào và khi nào cần tiến hành các phương pháp quan sát trực tiếp.
- Tư vấn viên nên tạo dựng một bối cảnh thích hợp cho buổi tư vấn.
- Trước khi tiến hành quan sát buổi tư vấn, cần có sự đồng thuận của khách hàng thông qua việc ký tên vào bảng thỏa thuận cho phép quan sát và ghi âm. Khách hàng cần được biết trước tất cả các điều kiện của việc trị liệu trước khi đồng ý tư vấn. Ngoài ra, khách hàng cần được thông báo trước buổi quan sát sắp tới của cán bộ giám sát chuyên môn.
- Nên chọn lọc một số phần quan sát để xem lại và bình luận (sử dụng một số phần trong các buổi tư vấn khác nhau cho nhiều khách hàng khác nhau, những đoạn tư vấn khó và những đoạn làm tốt) vì những đoạn này có tác dụng đào tạo, hướng dẫn rất hữu ích. Bạn nên để nhân viên được giám sát lựa chọn những ca tư vấn họ muốn được bạn quan sát và giải thích vì sao lại chọn những ca đó. Không nên coi quan sát trực tiếp như một loại vũ khí để phê bình chỉ trích; trái lại nên sử dụng nó như một công cụ hữu ích cho việc học hỏi, rèn luyện: là cơ hội cho tư vấn viên thực hiện đúng và thành thạo, từ đó cán bộ giám sát chuyên môn có thể đưa tiếp các phản hồi mang tính xây dựng.
- Khi quan sát một buổi tư vấn, bạn thu thập được vô số thông tin xác thực về tư vấn viên. Hãy sử dụng những thông tin này một cách khôn ngoan, và từng bước đưa phản hồi cho tư vấn viên. Đừng dùng những thông tin này như một bằng cáo trạng hay chỉ thị áp đặt họ thực hiện. Hãy đặt ra cho mình câu hỏi quan trọng nhất, “Vấn đề nào là quan trọng nhất cần giải quyết trong công tác giám sát chuyên môn?”
- Người được giám sát chuyên môn có thể lấy cớ khách hàng không đồng ý cho quan sát trực tiếp. Họ viện dẫn rằng: “Khách hàng của tôi sẽ lo lắng và không thoải mái khi bị quan sát. Khách hàng của tôi không muốn bị ghi hình hay thu âm đâu!” Tuy nhiên, sự “phản kháng” của khách hàng thường được báo cáo khi chính tư vấn viên tỏ ra lo lắng, bất an về việc bị ghi hình hay ghi âm. Cán bộ giám sát chuyên môn cần hết sức tế nhị và tôn trọng khi đề cập đến sự phản kháng của tư vấn viên trong khi vẫn khẳng định tầm quan trọng của phương pháp quan sát trực tiếp như là một bộ phận không thể tách rời của công tác giám sát chuyên môn.
- Vì tính chất đặc thù trong tư vấn lạm dụng chất gây nghiện (ma túy và rượu), cán bộ giám sát chuyên môn và người được giám sát chuyên môn cần hết sức nhạy cảm trước những lo lắng của khách hàng khi tiến hành việc quan sát trực tiếp vì họ sợ bị liên lụy đến công ăn việc làm và dính líu tới pháp luật. Họ sợ bị thu âm và ghi hình khi nói đến các hành động trái pháp luật, các hành vi phạm tội, tình trạng lạm dụng và bạo lực và những hành vi tương tự khác.
- Lý tưởng nhất là người được giám sát chuyên môn được thông báo rất rõ ngay từ khi họ bắt đầu vào làm việc tại cơ sở và khi ký đơn đồng ý tham gia các hoạt động giám sát chuyên môn rằng họ sẽ được giám sát chuyên môn bằng các phương pháp quan sát trực tiếp, trong đó có ghi hình và thu băng.

Trong trường hợp tư vấn viên quá lo lắng về việc bị quan sát, bạn nên điều chỉnh tần suất quan sát để giảm bớt lo âu căng thẳng và cho họ có đủ thời gian chuẩn bị. Thường thì khi được chuẩn bị đầy đủ, tư vấn viên sẽ cảm thấy thoải mái với các dụng cụ quan sát (như máy ghi hình hay máy ghi âm) hơn là chịu sự quan sát trực tiếp của cán bộ giám sát chuyên môn trong phòng.

Việc chọn phương pháp quan sát trong các tình huống cụ thể tùy thuộc vào thông tin cần tìm trong buổi tư vấn, sự sẵn có các thiết bị, bối cảnh thực hiện giám sát chuyên môn cũng như trình độ kỹ năng của

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

giám sát chuyên môn và tư vấn viên. Chọn lựa phương pháp quan sát có thể phụ thuộc vào mức độ phản kháng của tư vấn viên. Đối với một số cán bộ giám sát chuyên môn, việc quan sát trực tiếp cũng ẩn chứa nhiều lo lắng vì đôi khi họ phải thể hiện hoặc làm mẫu một số kỹ năng nghiệp vụ trong buổi quan sát.

Quan sát ghi hình.

Giám sát chuyên môn bằng kỹ thuật ghi âm từ lâu đã là phương tiện chính thống đối với nhiều cán bộ giám sát chuyên môn và cho đến nay vẫn tỏ ra là một nguồn giám sát chuyên môn hiệu quả trong các mô hình điều trị như trong phòng vấn tạo động cơ. Ngược lại, giám sát chuyên môn bằng kỹ thuật ghi hình là phương pháp được lựa chọn đầu tiên trong tư vấn hôn nhân và gia đình và trong các lĩnh vực công tác xã hội (Munson, 1993; Nichols, Nichols, & Hardy, 1990). Các máy ghi hình ngày càng trở nên phổ biến tại các cơ sở chuyên nghiệp. Giám sát chuyên môn bằng ghi hình vừa đơn giản, dễ thực hiện và ít tốn kém. Tuy nhiên, đây cũng là một công cụ phức tạp, hiệu quả và năng động, mang lại nhiều thử thách, đáng ngại, gây lo lắng, và thiếu tự tin. Một số vấn đề liên quan trực tiếp đến giám sát chuyên môn ghi hình trong lĩnh vực tư vấn điều trị lạm dụng chất gây nghiện có thể được liệt kê sau đây:

- Nhiều tư vấn viên trong lĩnh vực lạm dụng chất gây nghiện cho rằng mình “trưởng thành” trong môi trường công việc mà không hề dùng tới phương pháp quay phim. Vì thế họ có thể phản ứng trước việc dùng phương tiện này;
- Một số cơ sở tư vấn và điều trị hoạt động với kinh phí hạn hẹp và ban quản lý xem các thiết bị này là tốn kém và không cần thiết; và
- Nhiều kiểm vấn viên không biết sử dụng các thiết bị ghi hình và không được đào tạo áp dụng phương pháp giám sát chuyên môn bằng video.

Tuy nhiên, phương pháp sử dụng video trong giám sát chuyên môn lại là một công cụ sáng tạo đầy tiềm năng trong việc đào tạo và phát triển kỹ năng nghề nghiệp của tư vấn viên. Để làm được điều đó, cán bộ giám sát chuyên môn cần được đào tạo bài bản cách sử dụng phương pháp này. Dưới đây là một số hướng dẫn cụ thể:

- Trước khi tiến hành, khách hàng cần ký tên vào phiếu đồng ý cho phép sử dụng video trong quá trình tư vấn trị liệu. Hầu hết các chương trình trị liệu đều có mẫu phiếu đồng ý trong hồ sơ đăng ký điều trị và khách hàng sẽ ký tên trước khi sử dụng dịch vụ (xem phần Các bộ công cụ 19 trong phần 2, chương 2). Người được giám sát chuyên môn có trách nhiệm thông báo cho khách hàng về việc sử dụng video và nhắc khách hàng về phiếu đồng ý mà họ đã ký. Phiếu đồng ý cần ghi rõ mục đích của việc quay phim là để phục vụ công tác đào tạo và chỉ có tư vấn viên, cán bộ giám sát chuyên môn và những người được giám sát chuyên môn khác trong nhóm giám sát chuyên môn được xem băng ghi hình này. Thường thì khách hàng sẽ vui vẻ cho phép nếu chúng ta yêu cầu một cách tế nhị và nhẹ nhàng. Tuy nhiên xin lưu ý rằng ngay khi khách hàng đã đồng ý, sau đó họ vẫn có quyền đổi ý. Bạn không thể ép khách hàng giữ đúng lời cam kết này.
- Cần giải thích rõ ràng cho khách hàng lý do và mục đích quay video. Như thế khách hàng sẽ thôi không thắc mắc vì sao buổi tư vấn này lại phải ghi hình.
- Để đề phòng rủi ro bị kiện tụng đòi hỏi cán bộ giám sát phải xóa băng ghi hình sau buổi giám sát chuyên môn. Băng ghi hình có thể được sử dụng như chứng cứ tại tòa trong phần hồ sơ y khoa của

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

bị cáo. Vì tất cả băng ghi hình cần được xóa sau buổi giám sát chuyên môn, điều này cần được nêu rõ trong quy định của cơ sở điều trị. Nếu có ngoại lệ thì phải mô tả rõ ràng cụ thể.

- Nhiều khi cán bộ giám sát chuyên môn xem những đoạn băng dài, không bị ngắt quãng mà không có hoặc có rất ít chủ đích. Để tránh việc này, bạn có thể yêu cầu người được giám sát chuyên môn làm dấu trước những đoạn băng họ muốn tập trung thảo luận trong buổi giám sát chuyên môn dựa trên các mục tiêu đã đề ra trong Bản Kế hoạch Phát triển Cá nhân. Tuy nhiên, việc để tư vấn viên chọn để xem và trao đổi ở những đoạn băng họ chọn cũng có những nhược điểm tương tự như trong trường hợp tự báo cáo: tư vấn viên sẽ chọn những đoạn có lợi cho họ, ngay cả khi họ không ý thức được điều đó. Cán bộ giám sát chuyên môn đôi khi có thể xem lại băng ghi hình của toàn bộ buổi tư vấn.
- Cán bộ giám sát chuyên môn cần đánh giá mức độ trôi chảy, nhịp độ diễn tiến và cách thức tư vấn viên mở đầu và kết thúc buổi tư vấn.

Một số khách hàng có thể không được thoải mái khi bị ghi hình nhưng lại cảm thấy dễ chịu hơn với ghi âm. Việc ghi hình thường không được cho phép trong các nhà tù và Chương trình hỗ trợ nhân viên. Cũng không nên áp dụng việc ghi hình trong trường hợp khách hàng đang được điều trị thuốc do được chẩn đoán mắc một số bệnh lý như hoang tưởng hay tâm thần phân liệt. Trong những trường hợp này nên áp dụng phương pháp quan sát trực tiếp hay những cách quan sát ít gây căng thẳng hơn như phương pháp thu âm.

Quan sát tại chỗ

Trong quan sát tại chỗ, bạn sẽ ngồi cùng phòng với tư vấn viên để quan sát trực tiếp buổi tư vấn. Trong trường hợp này, khách hàng cần được thông báo và đồng ý ký vào phiếu đồng thuận trước. Mặc dù không phải cơ sở nào cũng có sẵn các phòng tư vấn có lắp kính một chiều, đây cũng là một phương pháp thay thế cho phương pháp quan sát tại chỗ. Có thể bố trí máy quay video phía sau kính một chiều (có nhân viên điều khiển thiết bị) hay đặt luôn trong phòng cùng với cán bộ giám sát chuyên môn quan sát buổi tư vấn. Có lẽ việc sử dụng kết hợp kính một chiều, quay video và quan sát tại chỗ là sự kết hợp tốt nhất vì nó cho phép việc quan sát tối đa mà không cản trở buổi tư vấn, người được giám sát chuyên môn được nhận phản hồi ngay tại chỗ, cán bộ giám sát chuyên môn có thể làm mẫu (nếu thích hợp), và lưu băng hình buổi tư vấn cho công tác giám sát chuyên môn về sau. Trong giám sát chuyên môn trực tiếp, cán bộ giám sát chuyên môn có thể can thiệp vào buổi tư vấn khi cần thiết.

Quan sát tại chỗ rất hiệu quả vì những lý do sau:

- Nó cho phép bạn quan sát được một bức tranh chân thật của tư vấn viên trong khi làm việc.
- Bạn có cơ hội làm mẫu các kỹ thuật trong một buổi tư vấn thực sự, có tác dụng làm gương cho tư vấn viên và khách hàng.
- Trong trường hợp buổi tư vấn trở nên phản tác dụng điều trị (countertherapeutic), bạn có thể can thiệp để bảo vệ lợi ích của khách hàng.
- Tư vấn viên cho biết họ cảm thấy vững tin hơn khi có sự hỗ trợ của cán bộ giám sát chuyên môn trong buổi tư vấn. Còn khách hàng đôi khi cho biết “Tốt quá! Tôi chỉ trả chi phí cho một mà lại được hai!”
- Nó cho phép có được những phản hồi cụ thể và tập trung.

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

- Giúp nắm vững hơn quá trình tư vấn.
- Giúp kết nối giữa bản Kế hoạch Phát triển Cá nhân của tư vấn viên với công tác giám sát chuyên môn.

Để phát huy tối đa tính hiệu quả của phương pháp quan sát trực tiếp, cán bộ giám sát chuyên môn trước tiên cần phải luôn giữ vai trò quan sát để tránh tình trạng lấn quyền quyết định hay làm giảm uy tín và quyền hạn của tư vấn viên.

Tuy nhiên, quan sát trực tiếp có một số bất lợi sau:

- Tốn nhiều thời gian.
- Phương pháp này cho phép can thiệp và vì thế có thể làm đổi hướng một buổi tư vấn.
- Nó có thể gây lo lắng cho tất cả mọi người có mặt trong buổi tư vấn.

Một số khách hàng bị tư vấn bắt buộc có thể rất nhạy cảm với quan sát trực tiếp. Điều này lại tạo thành một vấn đề đòi hỏi tham huấn viên giải quyết. Tư vấn viên phải xác định cho được vì sao khách hàng lại trở nên lo lắng bất an? Tâm trạng bất an này liên quan như thế nào đến những lo lắng, khó chịu khác? Cần xử trí tâm trạng ấy như thế nào trong buổi tư vấn?

Các cán bộ giám sát chuyên môn cũng có những cách chọn vị trí ngồi quan sát khác nhau trong phòng tư vấn. Một số chọn những vị trí không gây cản trở và tách biệt khỏi buổi tư vấn. Một số khác lại chọn ngồi ở nơi có thể tham gia vào quá trình tư vấn.

Sau đây là một số hướng dẫn khi tiến hành quan sát trực tiếp:

- Tư vấn viên nên bắt đầu buổi tư vấn bằng việc trò chuyện với khách hàng về nội dung ghi trong phiếu đồng ý để đề cập với họ về tính bảo mật. Tư vấn viên cũng nên thường xuyên bắt đầu buổi tư vấn bằng việc trò chuyện về tính bảo mật, giải thích rõ một số hạn chế của bảo mật và trách nhiệm cảnh báo, để đảm bảo rằng khách hàng đã biết được những nội dung trong tư vấn mà cán bộ giám sát chuyên môn hay/và tư vấn viên có thể sẽ báo cáo.
- Một vài cán bộ giám sát chuyên môn chọn cách ngồi tách biệt, không can thiệp vào buổi tư vấn nhóm (hay buổi tư vấn cá nhân) mặc dù điều này có thể làm giảm tính hiệu quả của buổi tư vấn. Hãy chọn cho mình một vị trí sao cho không cản trở quá trình tư vấn. Nếu ngồi tách biệt hoàn toàn bên ngoài nhóm sẽ vô tình làm mất sự liên kết giữa cán bộ giám sát chuyên môn, tư vấn viên, và (các) khách hàng và nếu trước đó cán bộ giám sát chuyên môn không tham gia vào quá trình tư vấn, việc đóng góp ý kiến hoặc nhận xét sẽ dễ trở nên ngượng nghịu, không tự nhiên. Trong các buổi tư vấn cá nhân hoặc tư vấn gia đình, cán bộ giám sát chuyên môn cũng nên ngồi bên cạnh tư vấn viên để có thể quan sát toàn bộ tất cả những gì xảy ra trong buổi tư vấn đó.
- Cần thông báo trước với khách hàng về quá trình giám sát chuyên môn, vai trò và mục đích của cán bộ giám sát chuyên môn, cụ thể là cán bộ giám sát chuyên môn có mặt là để quan sát kỹ năng của tư vấn viên, chứ không phải để quan sát khách hàng.

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

- Khi chuẩn bị, cán bộ giám sát chuyên môn và tư vấn viên nên thảo luận vắn tắt về tổng quan của buổi tư vấn, các vấn đề chính mà tư vấn viên muốn xoáy mạnh, và kế hoạch tiến hành buổi tư vấn. Vai trò của cán bộ giám sát chuyên môn cần được nêu rõ ràng và đạt được sự đồng thuận trước khi bắt đầu buổi tư vấn.
- Cán bộ giám sát chuyên môn và tư vấn viên nên lập trước các tiêu chí quan sát, như thế phần phản hồi sẽ cụ thể hơn.
- Hết sức hạn chế đưa ý kiến trong buổi tư vấn để giảm bớt rủi ro làm gián đoạn hoặc không chế buổi tư vấn. Chỉ can thiệp khi cần bảo vệ sự an toàn và quyền lợi của khách hàng (trong trường hợp xảy ra những yếu tố gây hại cho khách hàng) hoặc khi nảy sinh một vấn đề ảnh hưởng xấu tới khách hàng. Để quyết định có can thiệp hay không, hãy cân nhắc các câu hỏi sau: Nếu mình không can thiệp thì hậu quả gì sẽ xảy ra? Có khả năng là tư vấn viên sẽ tự chữa cháy không? Hoặc khả năng thành công của can thiệp của tôi có cao không? Có phải khi can thiệp như thế tôi đã khiến cho tư vấn viên và khách hàng trở nên phụ thuộc vào mình quá mức cần thiết hay không?
- Hãy đưa phản hồi cho tư vấn viên ngay sau buổi tư vấn càng sớm càng tốt. Tốt nhất là cán bộ giám sát chuyên môn và người được giám sát chuyên môn chọn một chỗ riêng tư và ngồi lại với nhau ngay sau buổi tư vấn để liệt kê các điểm chính cần thảo luận, và chương trình cho lần giám sát chuyên môn kế tiếp theo, dựa trên kết quả quan sát của lần này. Phản hồi càng cụ thể càng tốt vì nếu chỉ nói “Anh/chị đã làm tốt” là không đủ. Thay vào đó, cán bộ giám sát chuyên môn nên cụ thể hóa bằng câu “Tôi đặc biệt thích câu anh/chị nói với khách hàng về...” hoặc “Những gì tôi quan sát được về cách anh chị làm là ...” hoặc “Hãy làm tiếpnhé!”

Các vấn đề ứng dụng thực tiễn trong hoạt động giám sát chuyên môn

Phân biệt giữa giám sát chuyên môn và tâm lý liệu pháp

Trong quá trình hỗ trợ phát triển chuyên môn nghiệp vụ, một vấn đề quan trọng đặt ra là cần phải hiểu và phân biệt được sự khác biệt giữa việc tư vấn và giám sát chuyên môn cho tư vấn viên. Để đảm bảo chất lượng chăm sóc khách hàng và hỗ trợ tư vấn viên phát triển chuyên môn nghiệp vụ, hoạt động giám sát chuyên môn đôi khi xâm phạm một số vấn đề cá nhân. Ranh giới giữa tâm lý liệu pháp và giám sát chuyên môn nằm ở chỗ những vấn đề mang tính cá nhân của tư vấn viên tác động, ảnh hưởng như thế nào đến công việc của họ. Chúng ta phải luôn ghi nhớ rằng mục đích của hoạt động giám sát chuyên môn là giúp đỡ, hỗ trợ để tư vấn viên làm việc hiệu quả hơn chứ không phải tìm cách giải quyết các vấn đề cá nhân của họ. Một số những khác biệt chính giữa giám sát chuyên môn và tư vấn được tóm tắt trong bảng 6.

Hình 6. Những điểm khác biệt giữa giám sát chuyên môn và tư vấn

	Giám sát chuyên môn	Giám sát hành chính	Tư vấn
Mục đích	Cải thiện chất lượng chăm sóc khách hàng Cải thiện hiệu quả thực thi công việc	Đảm bảo tuân thủ các chính sách, hướng dẫn, qui định của tổ chức và cấp trên	Trưởng thành cá nhân Thay đổi hành vi Tự hiểu về bản thân hơn
	Nâng cao trình độ kiến thức, kỹ năng và thái độ	Thường xuyên, nhất quán sử dụng các biểu mẫu, chính	Còn tiếp diễn sau mỗi buổi tư vấn, dựa trên nhu cầu

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

Kết quả	thiết yếu để làm việc hiệu quả	sách và hướng dẫn đã được phê duyệt	của khách hàng
Khung thời gian	Ngắn hạn và tiếp diễn	Ngắn hạn và tiếp diễn	dựa trên nhu cầu của khách hàng
Chương trình	Dựa trên sứ mệnh của tổ chức và nhu cầu của tư vấn viên	Dựa trên nhu cầu của tổ chức	Dựa trên nhu cầu của khách hàng
Quá trình cơ bản	Dạy và học các kỹ năng cụ thể, đánh giá hiệu quả thực thi công việc, thảo luận về mục tiêu học tập	Làm rõ các mong đợi, chính sách và hướng dẫn của tổ chức, bảo đảm tuân thủ tốt	Quá trình ảnh hưởng, nhận thức và hành vi bao gồm lắng nghe, thăm dò, chỉ dạy
<i>Nguồn: Điều chỉnh từ tài liệu của Dixon, 2004</i>			

Ranh giới giữa tư vấn và giám sát chuyên môn có thể không rõ ràng, vì đôi khi chúng ta cần phải theo dõi để xác định một số mặt hạn chế của người được giám sát chuyên môn trong lúc họ đang cung cấp dịch vụ cho khách hàng. Tuy nhiên chúng ta chỉ nên giải quyết các vấn đề cá nhân của tư vấn viên nếu chúng gây cản trở cho hiệu quả công việc của họ. Khi xảy ra một số vấn đề cá nhân, bạn cần đặt ra một câu hỏi cho tư vấn viên, đó là những vấn đề của họ ảnh hưởng như thế nào đến chất lượng cung cấp dịch vụ cho khách hàng? Tác động của các vấn đề này lên khách hàng như thế nào? Có cách nào giải quyết vấn đề mà không cần can thiệp đến mối quan hệ giữa tư vấn viên và khách hàng không? Trong trường hợp những yếu tố riêng của tư vấn viên gây ảnh hưởng nghiêm trọng đến chất lượng chăm sóc, với vai trò là cán bộ giám sát chuyên môn, bạn có thẩm quyền chuyển giao khách hàng cho một tư vấn viên khác. Điều quan trọng nhất là bạn cần phải thuyết phục tư vấn viên đó tìm kiếm dịch vụ tư vấn trị liệu ở bên ngoài.

Hiện tượng “tình cảm chủ quan của tư vấn viên đối với khách hàng” (countertransference) thường làm cho mối quan hệ điều trị thêm khó khăn. Một số dấu hiệu nhận biết đang xảy ra hiện tượng áp đặt suy nghĩ gồm có:

- Có cảm giác căm ghét, lo lắng, hay khiếp sợ về việc phải gặp một khách hàng hay nhân viên được giám sát chuyên môn nào đó.
- Đột nhiên nổi xung hay cáu giận với một khách hàng cụ thể mà không có lý do.
- Cảm giác chán ghét một khách hàng nào đó.
- Hay gặp sai sót khi lên lịch gặp khách hàng, hay bỏ hẹn.
- Quên tên, quên tiền sử của khách hàng.
- Cảm giác mệt mỏi, lơ đãng mất tập trung trong suốt buổi tư vấn hay kết thúc buổi tư vấn đột ngột.

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

- Các sai sót về ghi hóa đơn phí dịch vụ.
- Trở nên thân thiết quá mức.

Khi phát hiện thấy những dấu hiệu của hiện tượng “tình cảm chủ quan của tư vấn viên đối với khách hàng” nảy sinh giữa tư vấn viên và khách hàng, với tư cách là cán bộ giám sát chuyên môn, bạn có thể đặt ra cho tư vấn viên một số câu hỏi như:

- Khách hàng này đã tác động, gây ảnh hưởng như thế nào lên bản thân bạn? Họ để lại cho bạn những cảm xúc gì? Bạn đã ứng xử với khách hàng như thế nào khi bị kích thích bởi những cảm xúc này? Những hành vi nghiệp nào của khách hàng này khiến bạn phản ứng như vậy?
- Cuộc sống hiện tại của bạn ra sao? Cụ thể hơn là mối quan hệ giữa bạn và khách hàng đang diễn tiến như thế nào khiến bạn có những phản ứng như vậy? Và những cảm xúc này ảnh hưởng như thế nào đến công việc tư vấn của bạn?
- Bạn sẽ làm gì để giải quyết những vấn đề này trong quá trình tư vấn?
- Bạn sẽ sử dụng các biện pháp và kỹ năng để đối phó nào để làm việc với khách hàng này?

Cũng cần phải biết rằng hiện tượng “tình cảm chủ quan của tư vấn viên đối với khách hàng” (transference) và “tình cảm chủ quan của tư vấn viên đối với khách hàng” (countertransference) cũng có thể xảy ra giữa người được giám sát chuyên môn và cán bộ giám sát chuyên môn. Một số ví dụ nhận diện hiện tượng chuyển di của của người được giám sát chuyên môn như:

- Người được giám sát chuyên môn lý tưởng hóa cán bộ giám sát chuyên môn
- Người được giám sát chuyên môn có những phản ứng sai lệch đối với cán bộ giám sát chuyên môn do chịu sự tác động của cán cân quyền lực trong mối quan hệ giữa hai bên.
- Người được giám sát chuyên môn trở nên thụ động, thường phải chờ lệnh hoặc sự đồng ý của một nhân vật có quyền.
- Người được giám sát chuyên môn phản ứng trước việc cán bộ giám sát chuyên môn thiết lập các ranh giới nghề nghiệp và xã hội với họ.

Hiện tượng “tình cảm chủ quan” giữa cán bộ giám sát chuyên môn và người được giám sát chuyên môn cũng là một vấn đề cần cân nhắc. Các dạng “tình cảm chủ quan” từ cán bộ giám sát chuyên môn sang người được giám sát chuyên môn bao gồm:

- Cán bộ giám sát chuyên môn có nhu cầu được công nhận là một cán bộ giám sát chuyên môn giỏi, có kiến thức và đầy năng lực.
- Các mâu thuẫn cá nhân chưa được giải quyết của cán bộ giám sát chuyên môn do mối quan hệ trong giám sát chuyên môn gây ra.

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

- Có các phản ứng đối với cá nhân những người được giám sát chuyên môn, chẳng hạn như không thích hay khinh rẻ họ, bất chấp phản ứng tiêu cực đó có chính đáng hay không. Trong một ngữ cảnh tương tự, việc phóng đại và lý tưởng hóa một vài người được giám sát chuyên môn (bất chấp việc có được cho phép hay không) khi so sánh với những người được giám sát chuyên môn khác.
- Có hành vi khơi gợi hay có những biểu hiện lăng mạn đối với một người được giám sát chuyên môn nào đó.
- Những phản ứng của hiện tượng “tình cảm chủ quan của giám sát viên với nhân viên được giám sát” mang nặng yếu tố văn hóa (Cultural countertransference) như quan tâm thêm hay co cụm lại trước một cá nhân thuộc nền văn hóa khác có thể ngăn cản sự phát triển chuyên môn nghiệp vụ của tư vấn viên đó.

Để hiểu được những phản ứng này, chúng ta phải có khả năng nhận biết các dấu hiệu (cảm giác ghét hoặc có những giây phút mộng mị lăng mạn với một người được giám sát chuyên môn nào đó), tiến hành hoạt động tự đánh giá bản thân một cách thận trọng, đi tư vấn, và nhờ cán bộ giám sát chuyên môn của mình trợ giúp. Trong một số trường hợp, bạn cần yêu cầu chuyển người được giám sát chuyên môn khiến bạn có tình cảm chủ quan sang cho một cán bộ giám sát chuyên môn khác nếu những phản ứng này cản trở sự phát triển nghề nghiệp của tư vấn viên.

Cuối cùng, tư vấn viên sẽ cởi mở hơn với bạn trong việc đề cập đến các khó khăn họ gặp phải trong quá trình tư vấn do phản ứng tình cảm chủ quan hoặc do sự mệt mỏi, mất tâm huyết với công việc gây ra nếu bạn cho họ thấy rằng mình hiểu và ý thức rõ ràng đây là những vấn đề bình thường mà một tư vấn viên sẽ trải qua trong đời tư vấn. Cần khen thưởng những tư vấn viên nếu họ can đảm nêu lên những vấn đề này trong quá trình giám sát chuyên môn và sẵn lòng thảo luận để giải quyết chúng vì điều này cho thấy họ đã hiểu đây chính là một phần tất yếu để phát triển chuyên môn nghiệp vụ.

Cân bằng các chức năng quản lý hành chính và chuyên môn

Trong các cơ sở điều trị lạm dụng chất gây nghiện điển hình, cán bộ giám sát chuyên môn có thể kiêm luôn trách nhiệm giám sát hành chính, chịu trách nhiệm quản lý các hoạt động của cơ sở. Nhiều cơ sở không thể bỏ tiền ra để thuê 2 người làm 2 công việc này. Do đó, bạn cần ý thức mình đang đóng vai trò gì trong từng thời điểm và làm thế nào để sử dụng đúng quyền hạn và chức trách mà lãnh đạo đã giao. Các tài liệu đào tạo về giám sát chuyên môn thường bỏ qua những nhiệm vụ hành chính của cán bộ giám sát chuyên môn, nhưng rõ ràng cán bộ giám sát chuyên môn phải làm rất nhiều việc từ cơ cấu công việc của nhân viên; đánh giá nhân sự để trả lương và thăng chức, xác định ai được tư vấn, trị liệu ở cấp độ nào dựa vào năng lực làm việc của họ; thực hiện những nhiệm vụ như lập kế hoạch, tổ chức, điều phối, và ủy thác công việc; lựa chọn, thuê nhân sự; và quản lý tổ chức. Người làm công tác giám sát chuyên môn về mặt chuyên môn thường giữ luôn nhiệm vụ giám sát để đảm bảo chất lượng dịch vụ và củng cố các hoạt động của cơ sở; đồng thời cán bộ giám sát chuyên môn có thể đảm nhiệm một số ca tư vấn. Đối với đa số cán bộ giám sát chuyên môn, việc cân bằng giữa hai nhóm trách nhiệm là một công việc đáng kể. Sau đây là một số cách giúp cán bộ giám sát chuyên môn đổi vai hiệu quả:

- Cố gắng ý thức rõ vai trò mình đang đóng. Bạn đang đề cập đến vấn đề dưới góc độ hành chính hay góc độ chuyên môn vậy?
- Hãy ý thức rõ những định kiến và giá trị riêng có nguy cơ ảnh hưởng đến các quyết định hành chính.

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

- Ủy thác các chức năng hành chính mà bạn không cần thiết phải thực hiện, chẳng hạn như quản lý nguồn nhân lực, tài chính, hay luật pháp.
- Ghi nhận ý kiến của đồng nghiệp để đảm bảo quan điểm của bạn mang tính khách quan.

Khi một cá nhân đảm nhiệm cả hai vai trò thì sẽ xảy ra một số vấn đề kéo theo, chẳng hạn những mối quan kép (dual relationship). Tư vấn viên có thể sẽ rất thận trọng khi đề cập đến những khó khăn họ đang trải qua vì sợ việc thừa nhận này ảnh hưởng đến kết quả đánh giá công việc hoặc không được tăng lương. Mặt khác, nếu chức năng quản lý hành chính và giám sát chuyên môn do hai người khác nhau đảm trách có thể dẫn đến tình trạng thiếu nhất quán trong việc xử lý các vấn đề ưu tiên, và cán bộ giám sát chuyên môn không có được vai trò trong hệ thống quyết định kỷ luật.

Sắp xếp thời gian để thực hiện công tác giám sát chuyên môn

Đọc đến đây, bạn có thể tự hỏi, “Tôi tìm đâu ra quỹ thời gian để tiến hành giám sát chuyên môn như mô tả ở đây? Làm thế nào tôi có thể quan sát trực tiếp các tư vấn viên trong khi quỹ thời gian của tôi vô cùng hạn hẹp?” Hoặc là, “Tôi phải cung cấp dịch vụ cho các khách hàng trong một chương trình thiếu kinh phí. Tôi kiêm nhiệm quá nhiều nhiệm vụ thì làm sao quan sát tư vấn viên được?”

Một đề xuất là bạn nên bắt đầu quá trình thực hiện công tác giám sát chuyên môn bằng những bước nhỏ trước khi mở rộng hoạt động. Ví dụ, bạn có thể khởi đầu bằng việc lên lịch giám sát chuyên môn cho mỗi tư vấn viên. Bạn cần gặp gỡ từng tư vấn viên theo định kỳ để lập kế hoạch học tập chuyên môn và theo dõi sự tiến bộ trong nghề nghiệp của họ. Tiếp theo bạn có thể tiến hành việc quan sát tư vấn viên trong khi họ tư vấn. Một việc tiếp theo bạn có thể thực hiện là giám sát chuyên môn nhóm. Trong giám sát chuyên môn nhóm, bạn có thể lồng ghép việc giảng dạy và huấn luyện cho những tư vấn viên có cùng nhu cầu đào tạo để tiết kiệm thời gian.

Sau khi bạn xây dựng được mối quan hệ tích cực với những người được giám sát chuyên môn trên tinh thần hợp tác, mức độ lo lắng bị quan sát của họ sẽ giảm dần. Tư vấn viên thường thích nhận phản hồi và hỗ trợ đến nỗi họ yêu cầu được quan sát thường xuyên. Việc quan sát có thể thực hiện nhanh. Thay vì ngồi cả tiếng đồng hồ với nhóm, hãy quan sát trong 20 phút và 20 phút cho công tác phản hồi.

Việc lựa chọn mô hình giám sát chuyên môn (cá nhân, nhóm, đồng đẳng, v.v.) bị tác động bởi nhiều yếu tố: mục tiêu học tập của người được giám sát chuyên môn, kinh nghiệm và mức độ phát triển chuyên môn họ cần, phong cách học tập của họ, mục tiêu bạn đặt ra cho đối tượng được giám sát chuyên môn, nền tảng lý thuyết và mục tiêu học hỏi của chính bạn về giám sát chuyên môn. Để chọn một mô hình giám sát chuyên môn phù hợp (trong điều kiện thời gian hạn chế của bạn và của người được bạn giám sát chuyên môn), trước hết hãy xác định lý do cần giám sát chuyên môn chính của cơ sở bạn là gì, vì các mô hình khác nhau phù hợp cho những yêu cầu khác nhau. Ví dụ, chọn giám sát chuyên môn nhóm khi các thành viên trong nhóm tương tác tốt với nhau và nhóm hoạt động hiệu quả, và chọn giám sát chuyên môn cá nhân khi cần chuyển giao một kỹ năng cụ thể nào đó hoặc để xử lý hiện tượng ‘tình cảm chủ quan’. Trong lĩnh vực điều trị lạm dụng chất gây nghiện, có rất nhiều chương trình điều trị khác nhau trong các môi trường khác nhau (ví dụ chương trình cộng đồng trị liệu, các dịch vụ ngoại trú chuyên sâu, các cơ sở tạm trú trước khi hồi gia, các cơ sở cải tạo) và thời gian dành cho giám sát chuyên môn của cán bộ giám sát chuyên môn cũng khác nhau, vì vậy đã xuất hiện một số mô hình thay thế cho hoạt động giám sát chuyên môn.

Giám sát chuyên môn giữa các đồng nghiệp. Giám sát chuyên môn giữa các đồng nghiệp không phân định mọi người theo thứ bậc cao thấp và mọi người cũng không phải tuân theo quy trình đánh giá chính thức nào. Tuy nhiên hình thức giám sát chuyên môn này giúp cho tư vấn viên có trách nhiệm hơn với công việc. Giám sát chuyên môn giữa các đồng nghiệp tỏ ra đặc biệt hiệu quả nếu các thành viên trong nhóm được đào tạo bài bản, có trình độ cao và kỹ năng giỏi. Giám sát chuyên môn giữa các đồng nghiệp là môi trường để mọi người học tập và trưởng thành, nhất là trong điều kiện công việc và trách nhiệm lớn mà cán bộ giám sát chuyên môn phải thực hiện. Dù sách vở ít đề cập đến giám sát chuyên môn giữa các đồng nghiệp, Hội đồng chuyên gia tin rằng đây là một phương pháp hiệu quả, đặc biệt trong các nhóm nhỏ hay tổ chức thiếu kinh phí để triển khai các hoạt động giám sát chuyên môn. Các nhóm giám sát chuyên môn giữa các đồng nghiệp có thể phát triển từ các nhóm có cán bộ giám sát chuyên môn dẫn dắt hay các buổi tư vấn cá nhân trở thành nhóm đồng nghiệp hay có thể bắt đầu hoạt động như giám sát chuyên môn giữa các đồng nghiệp. Đối với các nhóm giám sát chuyên môn giữa các đồng nghiệp trong một tổ chức, các thành viên trong nhóm có thể sẽ mất một ít thời gian để vượt qua một số vấn đề nhóm, chẳng hạn như những bất đồng về chính trị, sự cạnh tranh, hay các vấn đề về tính cách. (Bernard and Goodyear [2004] đã nghiên cứu kỹ quá trình cũng như một số thuận lợi và bất lợi của giám sát chuyên môn giữa các đồng nghiệp.)

Giám sát chuyên môn bộ tam. Theo mô hình này, ba thành viên sẽ tạo thành một nhóm với mỗi tương quan hướng dẫn, cầm tay chỉ việc cho nhau. Ba thành viên trong nhóm sẽ luân tự đảm nhiệm vai trò của người được giám sát chuyên môn, người đưa ý kiến và người điều hành buổi giám sát chuyên môn. Spice và Spice (1976) mô tả mô hình giám sát chuyên môn giữa các đồng nghiệp với nhóm 3 người được giám sát chuyên môn làm việc cùng nhau. Trong các tài liệu về giám sát chuyên môn hiện nay, mô hình giám sát chuyên môn bộ tam gồm 2 tư vấn viên với một cán bộ giám sát chuyên môn. Tuy nhiên cho tới nay có rất ít tài liệu trình bày khái niệm và kinh nghiệm thực tiễn của mô hình này.

Giám sát chuyên môn cá nhân. Đây là mô hình gồm một cán bộ giám sát chuyên môn làm việc trực tiếp với một người được giám sát chuyên môn. Đây chính là mô hình chính giúp người được giám sát chuyên môn phát triển kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ. Giám sát chuyên môn cá nhân là hình thức giám sát chuyên môn tốn công sức và thời gian nhiều nhất. Hệ thống kiểm tra trình độ trong một số chuyên ngành hay các nghiên cứu sau đại học yêu cầu các cá nhân được giám sát chuyên môn với một cán bộ giám sát chuyên môn cùng ngành chuyên môn.

Giám sát chuyên môn chuyên sâu. Đây là mô hình chọn lọc một số tư vấn viên, những người này làm việc với một khách hàng khó (chẳng hạn có tiền sử bạo lực), khách hàng sử dụng những chất mà tư vấn viên không biết rõ, hoặc là khách hàng hay phản kháng. Do nhiều yếu tố (yêu cầu của tổ chức kiểm tra trình độ, tư vấn viên chưa có đủ kỹ năng theo yêu cầu, nhu cầu giám sát kỹ), trong một số giai đoạn nhất định nào đó, bạn có thể chọn tập trung chú ý vào nhu cầu của một hoặc hai tư vấn viên trong khi những người khác vẫn tham gia vào giám sát chuyên môn đồng đẳng. Mặc dù đây không phải là một giải pháp lâu dài đối với những cán bộ giám sát chuyên môn thiếu thời gian, giám sát chuyên môn chuyên sâu tạo cơ hội để giải quyết các nhu cầu cụ thể của nhân viên trong khi vẫn thực hiện một “nỗ lực hợp lý để giám sát chuyên môn” tất cả cán bộ nhân viên.

Giám sát chuyên môn theo nhóm. Đây là hình thức hiệu quả và thường được sử dụng trong giám sát chuyên môn, xây dựng nhóm làm việc, và phát triển nhân viên. Một cán bộ giám sát chuyên môn hỗ trợ một nhóm đồng nghiệp, những người được giám sát chuyên môn để giúp họ phát triển nghề nghiệp. Mỗi nhóm chỉ nên gồm 4 đến 6 người để mỗi thành viên có cơ hội thường xuyên trình bày ca tư vấn. Với số lượng thành viên này, mỗi người có thể trình bày một trường hợp mỗi hai tháng— đây chính là điều kiện lý tưởng, đặc biệt khi kết hợp với giám sát chuyên môn cá nhân hay giám sát chuyên môn giữa các đồng nghiệp. Lợi ích của giám sát theo nhóm là hiệu quả chi phí thấp, các thành viên có thể thử nghiệm quan niệm của mình thông qua sự chia sẻ và công nhận của đồng nghiệp, việc học tập được

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

nâng cao vì nhóm đa dạng, điều này tạo ra liên minh trong công việc, cải thiện hiệu quả làm việc nhóm, và cung cấp cho các thành viên một cái nhìn tổng quan của một thế giới thu nhỏ của hoạt động nhóm. Giám sát chuyên môn theo nhóm cho tư vấn viên một cảm giác tương đồng với những người khác ở trong cùng hoàn cảnh. Vì cấu trúc và mục đích khác nhau, cần suy nghĩ lý do bạn chọn dùng một mô hình cụ thể nào đó (Các ví dụ về cấu trúc nhóm với các mục đích khác nhau có thể tìm thấy trong sách của Borders and Brown, 2005, and Bernard & Goodyear, 2004.)

Dựa trên thực tế của lĩnh vực điều trị lạm dụng chất gây nghiện (thiếu kinh phí, thiếu ưu tiên về thời gian, tư vấn viên và cán bộ giám sát chuyên môn không được đào tạo chính thống, và khách hàng có các nhu cầu cấp bách trong bối cảnh điều trị ngắn ngủi), kế hoạch được mô tả dưới đây có thể là cấu trúc hữu ích cho cán bộ giám sát chuyên môn dựa trên ngữ cảnh cán bộ giám sát chuyên môn giám sát từ một đến năm tư vấn viên. Kế hoạch này dựa trên các nguyên lý sau:

- Tất cả tư vấn viên, bất kể số năm kinh nghiệm hay bằng cấp đào tạo, sẽ nhận ít nhất 1 giờ giám sát chuyên môn cho mỗi 20-40 giờ thực hành chuyên môn tư vấn.
- Sử dụng phương pháp quan sát trực tiếp, yếu tố cốt lõi của mô hình giám sát chuyên môn có chất lượng.
- Giám sát chuyên môn nhóm là biện pháp lôi kéo sự tham gia của tất cả nhân viên vào các cuộc đối thoại, chia sẻ ý kiến và tăng cường sự gắn bó trong nhóm làm việc.

Trong sơ đồ công thức dưới đây, mỗi tư vấn viên nhận ít nhất 1 giờ giám sát chuyên môn theo nhóm mỗi tuần. Mỗi tuần bạn sẽ có 1 giờ quan sát, một giờ giám sát chuyên môn cá nhân với một người được giám sát chuyên môn, và một giờ giám sát chuyên môn theo nhóm với 5 người được giám sát chuyên môn. Mỗi tuần, một tư vấn viên sẽ được quan sát trong khi đang tư vấn, sau đó họ sẽ được giám sát chuyên môn riêng với bạn. Nếu ghi hình buổi tư vấn, người được giám sát chuyên môn có thể được yêu cầu đánh dấu đoạn băng họ muốn thảo luận với bạn. Sau đó, tư vấn viên đã được quan sát sẽ trình bày về buổi tư vấn này trong nhóm giám sát chuyên môn.

Trong tuần lễ một tư vấn viên được quan sát hay ghi hình hay họp giám sát chuyên môn cá nhân, người đó sẽ nhận 3 giờ giám sát chuyên môn: 1 giờ cho quan sát trực tiếp, 1 giờ giám sát chuyên môn cá nhân (một chọi một) và 1 giờ giám sát chuyên môn theo nhóm khi đó người này sẽ trình bày trường hợp cho cả nhóm. Trong thời gian những tháng có nghỉ phép, nghỉ lễ, hay nghỉ ốm, tính trung bình vào khoảng 1 giờ giám sát chuyên môn cho mỗi tư vấn viên mỗi tuần. Hình 7 trình bày thời biểu này.

Khi bạn làm việc với một tư vấn viên cần chú ý đặc biệt hoặc là đang thực hành chức năng theo yêu cầu cụ thể trong đào tạo và kiểm tra trình độ, có thể tăng thêm một giờ mỗi tuần cho tư vấn viên này, tổng thời gian tăng thêm cho giám sát chuyên môn lâm sàng lên 4 giờ, lượng thời gian vẫn còn có thể sắp xếp được.

Ghi chép kết quả Giám sát chuyên môn

Ghi chép và lưu trữ thông tin chính xác là rất cần thiết trong giám sát chuyên môn. Cần phải có sẵn các cơ chế nhằm chứng minh được sự rõ ràng trong trách nhiệm giám sát chuyên môn của bạn. (xem Công cụ 10–12 trong Phần 2, Chương 2.) Những hệ thống này cần lưu lại những nội dung sau:

- Những thủ tục đánh giá không chính thức và chính thức.

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

- Tần suất giám sát chuyên môn, các vấn đề đã thảo luận, và nội dung và kết quả của mỗi buổi giám sát chuyên môn.
- Tôn trọng các quyền của người được giám sát chuyên môn (ví dụ quyền riêng tư và bảo mật, quyền đồng thuận dựa trên đầy đủ thông tin)
- Các vấn đề xử lý rủi ro (làm thế nào để xử lý khủng hoảng, các tình huống trách nhiệm cảnh báo nguy cơ đối với người có thể bị hại (duty-to-warn situations), phá vỡ tính bảo mật (breaches of confidentiality).

Hình 7. Ví dụ Lịch giám sát chuyên môn

Tư vấn viên	Tuần 1	Tuần 2	Tuần 3	Tuần 4	Tuần 5
A	1 giờ quan sát trực tiếp; 1 giờ giám sát chuyên môn cá nhân; 1 giờ giám sát chuyên môn theo nhóm về trường hợp của tư vấn viên A. (3 giờ)	1 giờ theo nhóm	1 giờ theo nhóm	1 giờ theo nhóm	1 giờ theo nhóm
B	1 giờ theo nhóm	3 giờ	1 giờ theo nhóm	1 giờ theo nhóm	1 giờ theo nhóm
C	1 giờ theo nhóm	1 giờ theo nhóm	3 giờ	1 giờ theo nhóm	1 giờ theo nhóm
D	1 giờ theo nhóm	1 giờ theo nhóm	1 giờ theo nhóm	3 giờ	1 giờ theo nhóm
E	1 giờ theo nhóm	1 giờ theo nhóm	1 giờ theo nhóm	1 giờ theo nhóm	3 giờ

Một hệ thống lưu trữ thông tin toàn diện là hệ thống Falvey (2002a) Hệ thống giám sát chuyên môn quản lý rủi ro tập trung (Focused Risk Management Supervision System - FoRMSS), cung cấp những biểu mẫu để ghi chép thông tin liên lạc khẩn cấp, tiểu sử quá trình của người được giám sát chuyên môn, bảng thông tin gốc cho công tác giám sát chuyên môn, một bản đánh giá trường hợp đầu tiên, các kết quả giám sát chuyên môn, và một biểu mẫu cho những khách hàng kết thúc điều trị.

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

Các văn bản và ghi chép giám sát chuyên môn được sử dụng bởi các lãnh đạo, quản lý hành chính, và quản lý nhân sự để đánh giá kết quả hoàn thành nhiệm vụ và khen thưởng tăng lương và có thể sử dụng khi tòa án cần. Những ghi chép giám sát chuyên môn, đặc biệt là những ghi chép liên quan đến những nội dung trao đổi với khách hàng, được lưu giữ riêng biệt và chỉ để cho cán bộ giám sát chuyên môn sử dụng trong việc giúp đỡ tư vấn viên cải thiện kỹ năng chuyên môn và theo dõi chất lượng chăm sóc khách hàng. Việc duy trì các ghi chép đầy đủ và chính xác về giám sát chuyên môn là bắt buộc. Tuy nhiên, như đã trình bày ở trên, quy trình lưu giữ chứng cứ cho *đánh giá tiến trình* và *đánh giá tổng hợp* của nhân viên có thể thay đổi khác nhau. Một cách điển hình, quản lý nhân sự có tiếp cận những thông tin trong bản *đánh giá tổng hợp*, và những ghi chép giám sát chuyên môn được duy trì như hình thức *đánh giá tiến trình*.

Một ví dụ về ghi chép thông tin do cán bộ giám sát chuyên môn làm có thể là (tư vấn viên đã thảo luận một cách có trách nhiệm các vấn đề “Cảm xúc bị kìm nén” xảy ra với một khách hàng nào đó và sẵn lòng nhận chỉ đạo về giám sát chuyên môn” hoặc là “Chúng tôi đã lập một kế hoạch hành động và tôi sẽ theo dõi sát kế hoạch này.” Những câu này tránh được các mối lo ngại cho cán bộ giám sát chuyên môn và người được giám sát chuyên môn về tính bảo mật của các ghi chép giám sát chuyên môn. Trên góc độ luật pháp, cán bộ giám sát chuyên môn cần cụ thể về những gì đã đồng ý và về khung thời gian cho việc theo dõi hỗ trợ.

Lập Cấu trúc cho những Buổi Giám sát Đầu tiên

Như đã thảo luận trước đây, những nhiệm vụ đầu tiên của bạn trong giám sát chuyên môn là lập một bản hợp đồng hành vi, làm quen với những người được bạn giám sát chuyên môn, và liệt kê các thiết bị dùng trong giám sát chuyên môn. Trước buổi giám sát chuyên môn đầu tiên, bạn nên gửi một bức thư mang tính hỗ trợ đến những người được giám sát chuyên môn giải thích rằng tổ chức mong muốn tạo điều kiện cho họ được trải nghiệm giám sát chuyên môn lâm sàng có chất lượng. Bạn có thể yêu cầu tư vấn viên cho biết họ muốn đạt được những điều gì qua giám sát chuyên môn, rèn luyện kỹ năng nào, và những chức năng cốt lõi nào đã được sử dụng trong quá trình thi dành chứng chỉ hành nghề tư vấn cai nghiện mà họ cảm thấy thực hành thoải mái nhất.

Những hoạt động cần thực hiện trong một vài buổi giám sát đầu tiên là:

- Mô tả một cách vắn tắt vai trò của bạn làm giám sát chuyên môn hành chính và giám sát chuyên môn (nếu thích hợp) và thảo luận những khác biệt của hai vai trò này với tư vấn viên.
- Mô tả một cách vắn tắt kiểu tư vấn của bạn và tìm hiểu các kiểu tư vấn và khung tư vấn của các tư vấn viên. Đối với những tư vấn viên mới vào nghề, hoạt động này có thể là giúp họ xác định kiểu tư vấn của họ.
- Mô tả kiểu giám sát chuyên môn của bạn.
- Tuyên bố rằng việc bày tỏ kiểu tư vấn, kinh nghiệm và đào tạo về tư vấn của một người nào đó là nhiệm vụ đạo lý của các cán bộ giám sát chuyên môn.
- Thảo luận các phương pháp giám sát chuyên môn, các kỹ thuật được áp dụng, và các nguồn lực sẵn có cho người được giám sát chuyên môn (ví dụ, các buổi cập nhật đào tạo lại của tổ chức, các hội thảo trong cộng đồng, tư cách hội viên các hội nghề nghiệp, và các kinh phí dành cho phát triển chuyên môn nghiệp vụ và cơ hội đào tạo).
- Thăm dò mục đích cho công tác giám sát chuyên môn và những mối quan tâm đặc biệt của họ (hay những nỗi lo) trong giám sát chuyên môn.

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

- Giải thích những điểm khác nhau giữa giám sát chuyên môn và hỗ trợ tâm lý trị liệu, xác lập các ranh giới rõ ràng trong mối quan hệ này.
- Xây dựng không khí làm việc hợp tác, cộng tác, tin cậy và an toàn.
- Tạo ra những cơ hội để xếp hạng kiến thức và kỹ năng của tư vấn viên dựa trên các năng lực trong TAP 21 (CSAT, 2007).
- Giải thích các phương pháp tiến hành *đánh giá tiến trình* và *đánh giá tổng hợp*.
- Thảo luận các nguyện vọng về mặt luật pháp và đạo đức; và các nhiệm vụ giám sát chuyên môn.
- Dành thời gian để giảm bớt lo lắng cho tư vấn viên do bị giám sát chuyên môn và vun đắp một mối quan hệ làm việc tích cực.

Cán bộ giám sát chuyên môn cần xác định kiến thức và kỹ năng, phong cách học tập, và các kỹ năng khái quát hóa của người được giám sát chuyên môn cùng với sự phù hợp với công việc tại cơ sở, động cơ làm việc, tự ý thức, và khả năng làm việc độc lập. Cần bắt đầu xây dựng một bản Kế hoạch Phát triển Cá nhân cho mỗi người được giám sát chuyên môn trong những buổi giám sát chuyên môn đầu tiên. Bạn và người được bạn giám sát chuyên môn cần đánh giá môi trường giám sát chuyên môn bằng cách xác định xem:

- Có đầy đủ các thách thức để giữ người được giám sát chuyên môn luôn có động cơ học tập và phát triển không?
- Các điểm khác nhau về mặt lý thuyết giữa bạn và người được bạn giám sát chuyên môn có thể xử lý được không?
- Có những hạn chế của người được giám sát chuyên môn về kiến thức, kỹ năng, sự phát triển cá nhân, ý chí tự phấn đấu hoàn thiện, lòng tự trọng, sự đầu tư vào công việc mà có thể làm hạn chế các thành quả của giám sát chuyên môn?
- Người được giám sát chuyên môn có sở hữu những phẩm chất có ảnh hưởng (thấu cảm, tôn trọng, chân thật, cụ thể, nhiệt huyết) cần thiết cho nghề tư vấn không?
- Người được giám sát chuyên môn có hiểu rõ các mục đích, phương tiện giám sát chuyên môn, các tiêu chí đánh giá, và quy trình phản hồi không?
- Môi trường giám sát chuyên môn có khuyến khích và cho phép thử thách rủi ro không?

Phương pháp và Kỹ thuật Giám sát chuyên môn

Hiện có nhiều phương pháp và kỹ thuật giám sát chuyên môn cho bất kỳ mô hình nào được sử dụng. Các phương pháp bao gồm: (như đã thảo luận trước đây) thảo luận cá khách hàng, các hoạt động viết lách như bản ghi chép nguyên văn, ghi chép quá trình, ghi hình ghi âm quá trình tư vấn, và quan sát tại chỗ. Các kỹ thuật bao gồm: làm mẫu, trình diễn kỹ năng, sắm vai. (Xem bài mô tả các kỹ thuật và phương pháp trong sách của Bernard & Goodyear, 2004; Borders & Brown, 2005; Campbell, 2000; and

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

Powell & Brodsky, 2004.) Hình 8 liệt kê một vài phương pháp và kỹ thuật giám sát chuyên môn, cũng như các ưu điểm và nhược điểm của mỗi phương pháp.

Bối cảnh tiên hành giám sát chuyên môn có ảnh hưởng cách thực hiện giám sát chuyên môn. Một vấn đề quan trọng là làm thế nào để sắp xếp lượng công việc giám sát chuyên môn và có nỗ lực hợp lý để làm giám sát chuyên môn. Các vấn đề về bối cảnh có tính quyết định phương pháp và kỹ thuật giám sát chuyên môn bao gồm:

- Thời gian dành cho công tác giám sát chuyên môn. Nếu tuân thủ nguyên tắc 20:1 (20 giờ của khách hàng cho 1 giờ giám sát chuyên môn), bạn sẽ phải dành đủ thời gian mỗi tuần cho công tác giám sát chuyên môn để luôn duy trì tính ưu tiên, là hoạt động thường qui được lên lịch làm việc.
- Các điều kiện đặc thù, các hạn chế, và các đòi hỏi của tổ chức. Một số cơ sở có thể thiếu cơ sở vật chất hay thiết bị để sử dụng băng ghi hình hay để quan sát các buổi tư vấn. Một số cơ sở thiếu các biện pháp bảo mật thông tin, chẳng hạn như làm việc trong hệ thống tư pháp hình sự không cho phép sử dụng phương pháp ghi âm hay ghi hình.
- Số lượng người được giám sát chuyên môn cho mỗi cán bộ giám sát chuyên môn. Việc cung cấp một phạm vi giám sát chuyên môn đã thảo luận trong tài liệu này là không dễ dàng nếu một cán bộ giám sát chuyên môn phải chịu trách nhiệm cho hơn 10 người được giám sát chuyên môn. Trong trường hợp này, nên bổ sung thêm một cán bộ giám sát chuyên môn hoặc áp dụng phương pháp giám sát chuyên môn giữa các đồng nghiệp đối với những nhân viên đã có trình độ cao.
- Các nhiệm vụ chuyên môn và quản lý của cán bộ giám sát chuyên môn. Cán bộ giám sát chuyên môn có nhiều nhiệm vụ khác nhau, bao gồm các nhiệm vụ hành chính, làm hạn chế thời gian dành cho giám sát chuyên môn.

Hình 8. Các phương pháp và kỹ thuật giám sát chuyên môn

	Mô tả	Ưu điểm	Nhược điểm
Báo cáo miệng	Báo cáo miệng về các tình huống chuyên môn. Thảo luận nhóm về các tình huống chuyên môn	Không chính thức Sử dụng thời gian hiệu quả Thường tự phát để đáp ứng với tình huống chuyên môn Có thể nghe báo cáo của tư vấn viên, các nội dung báo cáo, từ đó biết được về ý thức và quan điểm của tư vấn viên, họ muốn báo cáo những điều gì, mâu thuẫn với quan sát của cán bộ giám sát chuyên môn	Các buổi tư vấn được nhìn dưới con mắt của người nghe Người nghe không có cơ hội quan sát được những cử chỉ không lời diễn ra trong buổi tư vấn Có thể lạc hướng vào xử lý ca khách hàng, do đó, cần tập trung chú ý vào bản chất chuyên môn qua việc xem lại các biểu đồ, báo cáo, v.v. liên kết với kế hoạch điều trị, và thực hành dựa trên bằng chứng

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

	Mô tả	Ưu điểm	Nhược điểm
Báo cáo nguyên văn	Ghi lại quá trình, báo cáo nguyên văn bằng văn bản của một buổi hay một phần của buổi tư vấn. Phương pháp càng ngày càng ít được sử dụng trong lĩnh vực sức khỏe hành vi	Giúp theo dõi các dịch vụ phối kết hợp và việc sử dụng kế hoạch điều trị trong các buổi tư vấn Nâng cáo kỹ năng viết và kỹ năng khái quát hóa Nâng cao kỹ năng hỏi tương và phản ánh sự kiện Cung cấp văn bản của buổi tư vấn	Người đọc không có cơ hội quan sát được những cử chỉ không lời diễn ra trong buổi tư vấn Bị thiên lệch do tự báo cáo Có thể là buồn tẻ do phải viết và phải đọc
Xem xét hồ sơ, văn bản ghi chép	Xem xét các ghi chép về sự tiến bộ, các biểu đồ, văn bản lưu giữ	Một nhiệm vụ quan trọng của cán bộ giám sát chuyên môn là đảm bảo tuân thủ các tiêu chuẩn chấm điểm trình độ năng lực trong ghi chép văn bản Cung cấp một phương pháp kiểm soát chất lượng Đảm bảo tính nhất quán của hồ sơ và ghi chép lưu trữ.	Mất thời gian Các ghi chép thường bỏ qua phần tinh túy và chất lượng của buổi tư vấn Có thể lạc hướng và xử lý trường hợp thay vì phát triển kỹ năng lâm sàng.
Thảo luận ca khách hàng/ quản lý trường hợp	Thảo luận ca khách hàng Xem lại ca khách hàng	Giúp xây dựng thông tin, khái quát hóa vấn đề, và quyết định các can thiệp chuyên môn trị liệu Tìm hiểu các vấn đề (ví dụ, các vấn đề về khác biệt văn hóa), kết hợp lý thuyết và kỹ thuật, và khuyến khích tự ý thức cao hơn Một thành phần thiết yếu của việc lập kế hoạch điều trị	Giá trị của tự báo cáo phụ thuộc vào mức độ kinh nghiệm của tư vấn viên và trình độ của cán bộ giám sát chuyên môn Không phản ánh toàn diện các kỹ năng chuyên môn của tư vấn viên

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

	Mô tả	Ưu điểm	Nhược điểm
Quan sát trực tiếp	Cán bộ giám sát chuyên môn quan sát buổi tư vấn và có thể đưa ý kiến đề xuất hoặc góp ý định kỳ và rất hạn chế cho tư vấn viên	<p>Cho phép chi dạy các kỹ năng cơ bản trong khi vẫn bảo đảm chất lượng chăm sóc</p> <p>Tư vấn viên có thể thấy và trải nghiệm những thay đổi tích cực trong hướng đi của buổi tư vấn vào lúc đó</p> <p>Cho phép cán bộ giám sát chuyên môn can thiệp khi cần thiết để bảo vệ lợi ích cho khách hàng, nếu buổi tư vấn không có hiệu quả hoặc là có hại cho khách hàng</p>	<p>Có thể gây lo âu</p> <p>Đòi hỏi cán bộ giám sát chuyên môn cảnh giác khi can thiệp để không dành quyền kiểm soát buổi tư vấn hoặc gây ra sự phụ thuộc không đáng có đối với khách hàng và tư vấn viên</p> <p>Có thể bị nhìn nhận như có tính hướng dẫn quy trình chuyên môn</p> <p>Tốn kém về thời gian</p>
Ghi âm	Ghi âm và nghe lại buổi tư vấn	<p>Không tốn kém và dễ thực hiện về mặt kỹ thuật</p> <p>Có thể hiểu chung chung về môi giao tiếp, nhịp độ, và các can thiệp</p> <p>Đánh giá các vấn đề về mối quan hệ quan trọng</p> <p>Không gây cản trở</p> <p>Có thể nghe trong các cuộc họp chuyên môn hay họp nhóm.</p>	<p>Tư vấn viên có thể cảm thấy lo âu</p> <p>Người nghe không có cơ hội quan sát được những cử chỉ không lời diễn ra trong buổi tư vấn</p> <p>Chất lượng âm thanh kém, thường gặp do hạn chế về công nghệ</p>

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

	Mô tả	Ưu điểm	Nhược điểm
Ghi hình	Ghi hình và xem lại buổi tư vấn	<p>Một công cụ rất hữu ích để xem lại các thông tin có lời và không lời</p> <p>Lưu giữ chứng cứ về kỹ năng chuyên môn</p> <p>Nhóm cán bộ điều trị có thể xem lại băng ghi hình trong các buổi giám sát chuyên môn lâm sàng theo nhóm</p> <p>Sử dụng thời gian hiệu quả</p> <p>Có thể kết hợp với quan sát trực tiếp</p> <p>Có thể dùng để đề xuất các can thiệp khác nhau</p> <p>Cho phép xem lại nội dung, các khía cạnh gây ảnh hưởng và nhận thức, các vấn đề về mối quan hệ quá trình trong hiện tại</p>	<p>Có thể nhìn nhận như có tính hướng dẫn đối với qui trình chuyên môn</p> <p>Tư vấn viên có thể cảm thấy lo âu và cảnh giác bản thân, dù việc này có thể giảm bớt khi kinh nghiệm tăng lên</p> <p>Kỹ thuật phức tạp hơn</p> <p>Đòi hỏi đào tạo cách ghi hình</p> <p>Có thể trở thành một phần của lưu giữ chứng cứ về chuyên môn và có thể hủy sau khi đã xem xong</p>
Webcam	<p>Giám sát chuyên môn mạng Internet, đồng bộ và không đồng bộ</p> <p>Họp qua điện thoại</p>	<p>Nếu có máy vi tính là có thể sử dụng được biện pháp này</p> <p>Đặc biệt hữu ích đối với các cơ sở vệ tinh xa xôi</p> <p>Sử dụng thời gian hiệu quả</p> <p>Thiết bị và chi phí không quá đắt</p> <p>Có thể lưu giữ hay tải xuống trên nhiều phương tiện truyền thông, xem, rồi xóa đi.</p>	<p>Lo ngại về tính nặc danh và bảo mật</p> <p>Có thể coi như là có tác động đối với quy trình chuyên môn</p> <p>Có thể làm khách hàng và tư vấn viên mệt mỏi hay khiến họ cảnh giác hơn</p> <p>Kỹ thuật phức tạp hơn</p> <p>Đòi hỏi bảo đảm rằng video tải xuống sẽ được xóa bỏ và không cho những nhân viên không có nhiệm vụ xem</p>

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

	Mô tả	Ưu điểm	Nhược điểm
Cùng điều hành buổi tư vấn và làm mẫu	Cán bộ giám sát chuyên môn và tư vấn viên cùng nhau điều hành buổi tư vấn. Cán bộ giám sát chuyên môn làm mẫu kỹ thuật cho tư vấn viên quan sát	Cho phép cán bộ giám sát chuyên môn làm mẫu các kỹ thuật trong khi đang quan sát tư vấn viên Có thể hữu ích đối với khách hàng (“Được hai tư vấn viên phục vụ mà chỉ trả tiền cho một người”)	Cán bộ giám sát chuyên môn cần phải trình diễn thành thạo kỹ năng và giúp tư vấn viên vừa làm vừa học dần thêm Khách hàng có thể cảm nhận tư vấn viên kém hơn cán bộ giám sát chuyên môn
	Phương pháp này có thể được tiếp nối bởi kỹ thuật sắm vai lúc đó tư vấn viên thực hành kỹ năng đồng thời học và áp dụng trong quá trình tư vấn	Cán bộ giám sát chuyên môn cần phải trình diễn thành thạo kỹ năng và giúp tư vấn viên vừa làm vừa học dần thêm Tư vấn viên thấy cán bộ giám sát chuyên môn sẽ đáp ứng thế nào Cán bộ giám sát chuyên môn dần dần hình thành kỹ năng cho tư vấn viên ngày càng thành thạo hơn Cho phép cán bộ giám sát chuyên môn giúp tư vấn viên khi làm việc với những khách hàng khó	Mất thời gian
Sắm vai	Sắm vai tình huống chuyên môn	Làm sôi nổi quá trình học tập Là cơ hội cho cán bộ giám sát chuyên môn quan sát trực tiếp kỹ năng của tư vấn viên Giúp tư vấn viên đạt được góc nhìn khác Tạo môi trường an toàn cho tư vấn viên luyện tập kỹ năng mới	Tư vấn viên có thể lo âu Cán bộ giám sát chuyên môn cần phải luôn lưu tâm để không làm cho tư vấn viên bị quá tải thông tin

Nguồn: Điều chỉnh từ Mattel, 2007.

Giám sát về hành chính

Như đã nêu trên đây, giám sát hành chính và giám sát chuyên môn có trùng lặp trong thực tế. Hầu hết cán bộ giám sát chuyên môn cũng có các nhiệm vụ hành chính, bao gồm xây dựng năng lực nhóm làm việc, quản lý thời gian, giải quyết các chính sách và hướng dẫn của tổ chức, lưu trữ hồ sơ, quản lý nguồn nhân lực (thuê, đuổi, kỷ luật), đánh giá hiệu quả thực thi công việc, tổ chức các cuộc họp, giám sát kiểm tra trình độ cán bộ, duy trì các chuẩn mực luật pháp và đạo đức, tuân thủ qui định của tiểu bang và liên bang, giao tiếp truyền thông, giám sát các vấn đề trình độ văn hóa của nhân viên, kiểm soát và nâng cao chất lượng, các vấn đề ngân sách và tài chính, giải quyết vấn đề, và lưu giữ chứng cứ. Thực hiện hết những nhiệm vụ này không phải dễ dàng gì!

Tài liệu hướng dẫn này đề cập đến 2 mối lo lắng thường gặp nhất của cán bộ giám sát chuyên môn: Lưu giữ thông tin là chứng cứ và quản lý thời gian. Cán bộ giám sát chuyên môn nói “Chúng tôi bị chìm trong công việc giấy tờ hành chính. Tôi cũng không có đủ thời gian để lưu giữ chứng cứ về công tác giám sát chuyên môn,” và “Tôi có thể sắp xếp thời gian như thế nào để có thể cung cấp giám sát chuyên môn có chất lượng?”

Lưu giữ Chứng cứ vì các Mục đích Hành chính

Một trong những nhiệm vụ hành chính quan trọng của một cán bộ giám sát là nhiệm vụ lưu giữ chứng cứ và lưu trữ hồ sơ, đặc biệt là về các buổi giám sát chuyên môn. Không cần bàn cãi, lưu giữ chứng cứ là công cụ để quản lý rủi ro quan trọng. Lưu giữ chứng cứ về giám sát chuyên môn có thể giúp khuyến khích sự trưởng thành và phát triển chuyên môn nghiệp vụ của tư vấn viên (Munson, 1993). Tuy nhiên, tại một số cơ sở, lưu giữ chứng cứ đầy đủ không phải là một ưu tiên cao. Ví dụ, khi cần thi hành kỷ luật cần đối với một nhân viên, luật sư của tổ chức bạn hoặc là phòng quản lý nhân sự sẽ yêu cầu kiểm toán trên giấy, hoặc là chứng cứ lưu giữ về những vấn đề về hiệu quả thực thi công việc trước đó. Nếu chứng cứ lưu giữ thích hợp để chứng minh hành động kỷ luật trong hồ sơ nhân viên bị thất lạc, điều này chứng tỏ có thể khó mà thi hành biện pháp kỷ luật thích hợp (Xem Falvey, 2002; Powell & Brodsky, 2004.)

Lưu giữ chứng cứ không còn là một chọn lựa của cán bộ giám sát chuyên môn. Lưu giữ chứng cứ là một liên kết quan trọng giữa hiệu quả thực thi công việc và cung cấp dịch vụ. Bạn có một đòi hỏi về đạo đức và luật pháp để đánh giá và lưu giữ chứng cứ về hiệu quả thực thi công việc của tư vấn viên. Một hồ sơ đầy đủ là rất hữu ích và cần thiết đối với công tác giám sát chuyên môn. Hồ sơ của các buổi giám sát chuyên môn cần bao gồm:

- Hợp đồng giữa cán bộ giám sát chuyên môn và người được giám sát chuyên môn, hai bên đã ký
- Một bản tóm tắt về kinh nghiệm, đào tạo và nhu cầu học tập của người được giám sát chuyên môn.
- Bản kế hoạch phát triển cá nhân.
- Một bản tóm tắt về tất cả đánh giá hiệu quả thực thi công việc
- Ghi chú của tất cả các buổi giám sát chuyên môn, bao gồm những ca khách hàng đã thảo luận và các quyết định đã ra.
- Ghi chú của những buổi giám sát chuyên môn bị bỏ qua hay hủy bỏ.
- Các bước thực hiện về kỷ luật chuyên môn đã được thực hiện

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

- Những vấn đề quan trọng đã gặp trong giám sát chuyên môn và đã được giải quyết như thế nào.
- Các khuyến nghị về chuyên môn của cán bộ giám sát chuyên môn cho người được giám sát chuyên môn
- Các ghi chú trường hợp tư vấn và các ấn tượng liên quan.

Những điều sau đây không nên đưa vào hồ sơ giám sát chuyên môn:

- Những lời chê bai về nhân viên hay về khách hàng.
- Những thông tin nhạy cảm hoặc không liên quan về người được tư vấn.
- Những sửa đổi trong hồ sơ sau khi sự cố xảy ra hoặc là hủy hồ sơ giám sát chuyên môn sớm hơn qui định.
- Các thông tin không thích hợp và những viết tắt không đúng chuẩn.

Nhiều tác giả đã đề nghị một hình thức chuẩn hóa về lưu giữ chứng cứ về giám sát chuyên môn, bao gồm Falvey (2002b), Glenn và Serovich (1994), và Williams (1994).

Quản lý thời gian

Theo ước tính, người ta phí phạm khoảng hai giờ mỗi ngày để làm những việc không được ưu tiên cao. Trong công việc bận rộn của bạn, vào ngày cuối tuần, bạn có thể tìm cho mình những nhiệm vụ chưa hoàn thành hoặc là những vấn đề chưa được hướng tới. Đó có phải là các chọn lựa của bạn không? Thôi không thực hiện một số nhiệm vụ (thường là đào tạo hay giám sát chuyên môn) hoặc là đem việc về nhà và làm việc nhiều ngày hơn. Về lâu về dài, không có chọn lựa nào trong số này là lành mạnh hay hiệu quả cho tổ chức của bạn. Tuy vậy, việc bạn thành công chưa chắc đã làm bạn quản lý thời gian của bạn hiệu quả mà việc quản lý thời gian hiệu quả chắc chắn giúp bạn thành công. Tự hỏi bản thân mình các câu hỏi về ưu tiên công việc sau:

- Tại sao tôi lại đang làm điều này? Mục đích của hoạt động này là gì?
- Làm thế nào tôi có thể hoàn thành công việc này tốt nhất trong khoảng thời gian ngắn nhất?
- Điều gì sẽ xảy ra nếu tôi không làm việc này?

Nên xây dựng các hệ thống để quản lý những điều phí phạm thời gian như các cuộc họp không bao giờ kết thúc mà không có biên bản, buôn điện thoại hay chat chit, thư rác, .v.v. Cán bộ giám sát chuyên môn hiệu quả tìm ra thời gian trong ngày khi họ làm việc năng suất nhất. Quản lý thời gian là rất cần thiết nếu bạn dành riêng thời gian và quyết tâm thực hiện các nhiệm vụ giám sát chuyên môn.

Tài liệu tham khảo

Các tài liệu về giám sát chuyên môn:

- Code of Ethics from the Association of Addictions Professionals (NAADAC; <http://naadac.org>).

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

- International Certification & Reciprocity Consortium's Code of Ethics (www.icrcaoda.org).
- Codes of ethics from professional groups such as the American Association for Marriage and Family Therapy (www.aamft.org), the American Counseling Association (www.counseling.org), the Association for Counselor Education and Supervision (www.acesonline.net), the American Psychological Association (www.apa.org), the National Association of Social Workers (www.socialworkers.org), and the National Board for Certified Counselors (NBCC; www.nbcc.org).
- ACES Standards for Counseling Supervisors; ACES Ethical Guidelines for Counseling Supervisors (www.acesonline.net/ethical_guidelines.asp); and NBCC Standards for the Ethical Practice of Clinical Supervision.

TAP 21-A cung cấp các phụ lục chi tiết về những tài liệu tham khảo khác. (CSAT, 2007). Ngoài ra, Phần 3 của tài liệu này cung cấp tóm tắt nội dung xem xét tài liệu tham khảo và danh sách tài liệu tham khảo (chỉ có trên mạng internet ở địa chỉ www.kap.samhsa.gov). Sau đây là những ví dụ về các chương trình đào tạo trong lớp học trực tuyến về kiểm tra huấn luyện lâm sàng trong lĩnh vực lạm dụng chất gây nghiện:

- www.attcnetwork.org/midatlantic, Clinical Supervision for Substance Abuse Treatment Practitioners Series.
- www.attcnetwork.org/midatlantic, Motivational Interviewing Assessment: Supervisory Tools for Enhancing Proficiency.
- www.attcnetwork.org/northeast, Clinical Supervision to Support the Implementation, Fidelity and Sustaining Evidence-Based Practices.
- www.attcnetwork.org/northwestfrontier, Clinical Supervision, Part 2: What Happens in Good Supervision.

Các chương trình đào tạo khác được giảng dạy trong chương trình đào tạo sau đại học, chẳng hạn như New York University School of Social Work; Smith College School for Social Work; University of Nevada, Reno, Human and Community Sciences; và Portland State University Graduate School of Education.

Cần thông tin về các công cụ để đo lường năng lực của tư vấn viên và các công cụ tự đánh giá của cán bộ giám sát chuyên môn, với các ví dụ mẫu, xem các tài liệu sau:

- David J. Powell and Archie Brodsky, *Clinical Supervision in Alcohol and Drug Abuse Counseling*, 2004.
- L. DiAnne Borders and Lori L. Brown, *The New Handbook of Counseling Supervision*, 2005
- Jane M. Campbell, *Becoming an Effective Supervisor*, 2000.
- Janet Elizabeth Falvey, *Managing Clinical Supervision: Ethical Practice and Legal Risk Management*, 2002.
- Carol A. Falender and Edward P. Shafranske, *Clinical Supervision: A Competency-Based Approach*, 2004.
- Cal D. Stoltenberg, Brian McNeill, and Ursula Delworth, *IDM Supervision: An Integrated Developmental Model for Supervising Counselors and Therapists*, 1998.

Giám sát Chuyên môn và Phát triển Nghề nghiệp cho Tư vấn viên điều trị lạm dụng chất gây nghiện

Phần 2: Hướng dẫn dành cho cán bộ quản lý

Chương 1

Giám sát chuyên môn là một phần thiết yếu của mọi chương trình điều trị lạm dụng chất gây nghiện. Mỗi tư vấn viên, bất kể trình độ kỹ năng và kinh nghiệm đều có nhu cầu và có quyền được giám sát. Ngoài ra, cán bộ giám sát có nhu cầu và có quyền được giám sát chuyên môn cho chính họ. Độc giả có thể đọc thêm về bản chất của lĩnh vực giám sát chuyên môn trong phụ lục B, *Công bố về Giám sát chuyên môn của Văn phòng phụ trách về lĩnh vực nghiện rượu và lạm dụng chất gây nghiện của New York (New York State Office of Alcoholism and Substance Abuse Services Clinical Supervision Statement)*. Tuy nhiên, nhiều cơ quan xếp nhiệm vụ quản lý hành chính (chẳng hạn lưu trữ hồ sơ các trường hợp và xử lý khủng hoảng) ở hàng ưu tiên cao hơn giám sát chuyên môn. Hướng dẫn dành cho những cán bộ quản lý này sẽ giúp cho việc xây dựng cơ sở lý luận và thiết kế một hệ thống giám sát chuyên môn cho cơ sở điều trị lạm dụng chất gây nghiện của bạn. Phần 2 cung cấp các chiến lược và công cụ thực hiện giám sát hiệu quả cùng với những lời khuyên về phân phối nguồn lực để đạt được kết quả cao nhất.

Lợi ích và cơ sở lý luận

Một chương trình giám sát chuyên môn thành công bắt đầu bằng sự hỗ trợ của những cán bộ quản lý. Bạn trình bày giá trị, lợi ích, và vai trò lồng ghép của giám sát chuyên môn trong chăm sóc có chất lượng, y đức của nhân viên và việc giữ nhân viên lại tiếp tục làm việc, và phát triển chuyên môn nghiệp vụ nói chung trong bối cảnh của sứ mệnh, giá trị, triết lý về chăm sóc, và mục đích và mục tiêu chung của cơ quan. Việc thảo luận các lợi ích cụ thể của giám sát chuyên môn có thể làm tăng khả năng được hỗ trợ từ nội bộ, nâng cao năng lực của cơ quan về giám sát chất lượng, và làm tăng thêm cơ hội được tài trợ.

Lợi ích về hành chính

Giám sát chuyên môn tạo điều kiện cho cơ quan đo lường chất lượng dịch vụ, nhằm đảm bảo nhân viên tuân theo các chính sách và hướng dẫn và tuân thủ các tiêu chuẩn kiểm tra trình độ theo qui định trong khi nâng cao sứ mệnh, giá trị và mục đích của tổ chức. Giám sát cung cấp cho những cán bộ quản lý những công cụ để đánh giá hiệu quả thực thi công việc, duy trì truyền thông giữa các cán bộ quản lý và các tư vấn viên, tạo điều kiện giải quyết các mâu thuẫn, và chịu trách nhiệm cá nhân về đánh giá chất lượng hiệu quả thực thi công việc. Giám sát chuyên môn là một công cụ quản lý rủi ro làm gia tăng

khả năng đáp ứng với rủi ro của tổ chức, từ đó giảm bớt trách nhiệm pháp lý. Giám sát cũng giải quyết các vấn đề về nhân sự, khiến nhân viên hài lòng với công việc hơn và khiến họ làm việc cho tổ chức lâu dài hơn. Cuối cùng, giám sát cung cấp các lợi ích thị trường bằng cách cải thiện danh tiếng chung của cơ quan trong cộng đồng và trong những người cung cấp dịch vụ.

Lợi ích về dịch vụ lâm sàng

Mục đích của giám sát chuyên môn là tiếp tục cải thiện chất lượng chăm sóc khách hàng. Công tác giám sát do các cán bộ giám sát được đào tạo và có chất lượng giúp nhân viên hiểu và đáp ứng hiệu quả hơn đối với tất cả các dạng tình huống lâm sàng và phòng tránh được sự gia tăng khủng hoảng lâm sàng. Nó giải quyết hiệu quả việc đánh giá, khái quát hóa trường hợp, các chiến lược điều trị, và lập kế hoạch xuất viện. Giám sát giúp giải quyết các nhu cầu đặc biệt của từng khách hàng, cung cấp một cơ chế để đảm bảo rằng các chỉ định lâm sàng là được tuân theo và tạo điều kiện cho việc thực hiện và cải thiện thực hành dựa trên bằng chứng (EBPs). “Giám sát chất lượng sẽ trở thành một yếu tố chủ đạo trong việc quyết định mức độ áp dụng thực hành dựa trên bằng chứng trong các cơ sở cộng đồng” (CSAT, 2007, p. 12). Giám sát chuyên môn cũng nâng cao năng lực văn hóa của một tổ chức bằng cách duy trì một góc nhìn đa văn hóa một cách thường xuyên và nhất quán. “Giám sát khuyến khích người được giám sát đánh giá quan điểm của họ về văn hóa, chủng tộc, giá trị, tôn giáo, khuynh hướng tình dục, và các định hướng thiên lệch có thể có” (CSAT, 2007, p. 27).

Trong (TAP) 21-A, trình độ năng lực của cán bộ giám sát trong lĩnh vực lạm dụng chất gây nghiện, định nghĩa giám sát như là một quá trình ảnh hưởng xã hội xảy ra liên tục trong đó cán bộ giám sát tham gia với người được giám sát để đảm bảo chăm sóc có chất lượng. Những cán bộ giám sát hiệu quả quan sát, kèm cặp, cầm tay chỉ việc, đánh giá, truyền cảm hứng và tạo không khí làm việc giúp tự tạo động cơ học tập và phát triển chuyên môn nghiệp vụ (CSAT, 2007, p. 3). Giám sát cũng có thể cải thiện kết quả trên khách hàng (Carroll, Ball, Nich, Martino, Frankforter, Farentinos, et al., 2006). Cuối cùng, giám sát làm tăng nhạy cảm của cá nhân mỗi nhân viên và tăng trách nhiệm về các vấn đề khác nhau trong tập thể nhân viên, với khách hàng, và giữa khách hàng và nhân viên.

Lợi ích về phát triển chuyên môn nghiệp vụ

Giám sát chuyên môn có chất lượng đã được trình bày là có tác dụng duy trì nhân viên làm việc lâu dài cho tổ chức thông qua phát triển các kỹ năng chuyên môn và trình độ ngày càng cao, (Bernard & Goodyear, 2004). Giám sát cung cấp diễn đàn để mở rộng các thực hành lâm sàng hiện hành, kích thích trí tuệ, hỗ trợ tâm lý, và cải thiện tư duy phê phán (xem CSAT, 2007). Giám sát là một phần trong nấc thang sự nghiệp của tổ chức, vì nó hỗ trợ nhân viên trong việc nhận được và duy trì các phẩm chất chuyên nghiệp. Nó cũng cung cấp thông tin và chỉ dẫn về các yếu tố chủ chốt có thể ảnh hưởng tới hiệu quả thực thi công việc của họ chẳng hạn như văn hóa, cách sống, và các niềm tin.

Lợi ích về phát triển lực lượng làm việc

Giám sát do các cán bộ giám sát được đào tạo và có chất lượng là một công cụ thiết yếu trong tuyển dụng và duy trì nhân sự vì các tư vấn viên thường xếp hạng đào tạo và phát triển như những yếu tố quan trọng trong việc chọn lựa nơi làm việc. Thêm vào đó, giám sát đã được trình bày như là công cụ để cải thiện tinh thần và động cơ của nhân viên bằng cách làm cho nhân viên cảm thấy có giá trị và được đánh giá cao (Bernard & Goodyear, 2004). Giám sát cũng giúp trong việc nâng cao chất lượng sức khỏe của tư vấn viên, và nâng cao sự phát triển chung của lĩnh vực điều trị lạm dụng chất gây nghiện bằng cách nâng cao phẩm chất, kiến thức, kỹ năng và thái độ của cán bộ.

Lợi ích về công tác nghiên cứu và đánh giá chương trình

Tư vấn viên thường hiểu lầm về việc đánh giá chương trình và/hoặc nghiên cứu và cho rằng điều này tạo thêm gánh nặng công việc không liên quan đến chất lượng chăm sóc khách hàng của họ. Giám sát có thể đảm nhiệm vai trò trung gian trong lĩnh vực này bằng cách giải thích cơ sở lý luận của sáng kiến này, kết nối với kết quả điều trị của khách hàng, và truyền thông các thành quả cũng như các thách thức cho cán bộ đánh giá. Giám sát chuyên môn cũng có thể cung cấp cơ chế thu thập số liệu và thông tin để hỗ trợ cho những dự án và các sáng kiến về chương trình mới.

Các vấn đề chính trong giám sát chuyên môn đối với cán bộ quản lý

Những nhiệm vụ về lâm sàng và hành chính của cán bộ giám sát

Cán bộ giám sát đảm nhận nhiều vai trò. Trong đa số các tổ chức, cán bộ giám sát chuyên môn và hành chính cùng là một người (xem thêm phần sau, Giám sát chuyên môn và giám sát hành chính, trang 89). Hầu hết giám sát viên chuyên môn vẫn còn gánh nặng phục vụ khách hàng, mặc dù đã được giảm bớt chút ít so với hàng ngũ tư vấn viên, cán bộ giám sát có các trách nhiệm về hành chính, viết đề xuất dự án, làm giám đốc dự án, và giám sát hiệu quả thực thi công việc của các tư vấn viên. Mỗi vai trò có các mong đợi và mục đích khác nhau. Các cán bộ quản lý cần biết rõ về mỗi vai trò này và cán bộ giám sát cần sẵn sàng để thực hiện hiệu quả vai trò về hành chính, tổ chức và lâm sàng.

Kadushin (1976) liệt kê những nhiệm vụ hành chính của cán bộ giám sát chuyên môn: tuyển chọn nhân viên; định hướng và bố trí cán bộ; lập kế hoạch và phân công công việc; theo dõi, điều phối, xem xét; và đánh giá công việc; truyền thông hai chiều trong tập thể nhân viên; vận động vì nhu cầu của khách hàng và thầy thuốc; đóng vai trò trung gian giữa các cán bộ quản lý và tư vấn viên; và đóng vai trò nhân tố thúc đẩy thay đổi và liên lạc cộng đồng. Munson nói rằng, “Là một phần của nhiệm vụ hành chính, các cán bộ giám sát, thường bị đòi hỏi phải quản lý các thay đổi và quá độ của chương trình. Các khoa phòng và các chương trình có thể được thay đổi, tái cơ cấu và sáp nhập” (1979, p. 72).

Đánh giá cấu trúc của tổ chức và sự sẵn sàng cho công tác giám sát chuyên môn

Trong việc thực hiện các chương trình giám sát chuyên môn, bước quan trọng đầu tiên sẽ là đánh giá sự sẵn sàng của cơ quan trong việc hỗ trợ các chức năng của giám sát chuyên môn bằng cách xác định văn hóa cơ quan và cấu trúc tổ chức. Sự sẵn sàng của tổ chức. Việc đo lường mức độ sẵn sàng của tổ chức và kiểm kê thái độ có thể hữu ích trong quá trình đánh giá và áp dụng thực hành dựa trên bằng chứng. Bạn cần đánh giá những điều sau đây:

- Việc ra quyết định trong nội bộ tổ chức được thực hiện như thế nào (tập trung hay phân quyền, hàng dọc hay hàng ngang)
- Quyền chỉ đạo được định nghĩa và sử dụng như thế nào? (Từ trên xuống, từ dưới lên, thông qua chuỗi mệnh lệnh quy định, hay tùy cơ ứng biến)
- Quyền lực được định nghĩa và sử dụng như thế nào? (Khen thưởng, cưỡng bức, quyền lực hợp thức thông qua vị trí đảm nhiệm, danh giá, chức danh, quyền lực chuyên gia thông qua kỹ năng và kinh nghiệm, hay quyền lực tôn sùng thông qua sự tôn kính dành cho một cá nhân—hay là tất cả những điều nêu trên).
- Cách truyền đạt thông tin (được cấu trúc/chính thức/không chính thức, dựa trên cơ sở những điều tối thiểu cần biết, phản hồi và truyền thông hai chiều).
- Cấu trúc của tổ chức ảnh hưởng như thế nào đến mối quan hệ, quá trình, và kết quả của giám sát,

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

- Sự thành thạo về văn hóa chung của tổ chức.

Các vấn đề về tổ chức sau đây cần được cơ quan cân nhắc trước khi tiến hành giám sát chuyên môn:

- Bối cảnh về tổ chức: Mức độ nhân viên tuân thủ triết lý và văn hóa của cơ quan? Giám sát chuyên môn có tác dụng chỉ dạy và hỗ trợ triết lý này ở mức độ nào?
- Trình độ năng lực về lâm sàng: tư vấn viên trong lĩnh vực lạm dụng chất gây nghiện được mong đợi có những kiến thức, thái độ, kỹ năng cụ thể nào? Phong cách học tập và năng lực cơ bản của mỗi tư vấn viên là gì? Mức độ năng lực văn hóa của nhân viên là gì?
- Động cơ: Các đặc điểm về động cơ làm việc và tinh thần của nhân viên là gì?
- Các mối quan hệ về giám sát: Bản chất của các mối quan hệ giữa các cán bộ quản lý và người cung cấp dịch vụ là gì?
- Các yếu tố về môi trường: Các cán bộ quản lý mong đợi cán bộ giám sát chủ động chỉ dạy về đạo đức và giá trị nghề nghiệp ở mức độ nào? Các cán bộ nhân viên có những mục tiêu giống nhau hay không? Tổ chức khuyến khích phát triển chuyên môn nghiệp vụ như thế nào? Quá trình phấn đấu để đạt được các mục đích trên được theo dõi và hỗ trợ như thế nào? Tổ chức làm thế nào để đáp ứng được sự đa dạng về văn hóa, chủng tộc, tôn giáo, giới và khuynh hướng tình dục của khách hàng?
- Phương pháp và kỹ thuật: Tổ chức quen thuộc với các loại giám sát cá nhân, giám sát nhóm, và giám sát giữa các cán bộ có vị trí tương đồng như thế nào? Tổ chức quen thuộc với việc xem xét ghi chép ca khách hàng, các phương pháp tư vấn ca khách hàng, quan sát trực tiếp, quan sát sống, ghi âm ghi hình, và sắm vai như thế nào?

Việc đánh giá sự sẵn sàng của tổ chức đối với hệ thống giám sát chuyên môn có thể bao gồm những câu hỏi sau: “Mức độ sẵn sàng của ban giám đốc, các nhân viên hành chính và các nhân viên giám sát chuyên môn, người cung cấp dịch vụ và cán bộ hỗ trợ đối với việc thực hiện hệ thống giám sát chuyên môn, là như thế nào? Các cản trở về mặt tổ chức, hành chính và lâm sàng đối với việc thực hiện một hệ thống giám sát chuyên môn là gì?” Các cản trở tiềm tàng bao gồm thiếu thành thạo các phương pháp và kỹ thuật giám sát, nhu cầu đào tạo thêm cho cán bộ giám sát, và thiếu các phương tiện, thiết bị kỹ thuật chẳng hạn như máy quay video. Cần xây dựng một khung thời gian cho việc giải quyết các cản trở quan trọng nhất. Là cán bộ quản lý, bạn mong muốn điều gì xảy ra và những ai sẽ tham gia vào quá trình thực hiện giám sát chuyên môn? (Xem Công cụ 1 và 2 trong chương 2).

Giám sát Hành chính và Giám sát chuyên môn

Phần này cho chúng ta một cái nhìn toàn diện về các vấn đề các cán bộ giám sát phải đối mặt trong vai trò kép. Trong lĩnh vực lạm dụng chất gây nghiện, một trong những thách thức lớn đối mặt cán bộ giám sát là thực tế hầu hết các cán bộ giám sát thực hiện cả hai chức năng giám sát hành chính và giám sát chuyên môn. Quá nhiều mâu thuẫn và tham vọng rằng kết quả từ hai vai trò này có thể tạo ra các vấn đề nghiêm trọng cho các cán bộ quản lý, cán bộ giám sát và người được giám sát. Phân định những khác biệt giữa các vai trò giám sát hành chính và giám sát chuyên môn có thể là khó khăn bởi vì không có sự mô tả thống nhất của hai chức năng này. Đa số những tài liệu viết về giám sát hành chính trong bối cảnh các chức năng về đánh giá và lưu trữ hồ sơ của một cán bộ giám sát.

Ở một chừng mực nào đó, giám sát hành chính cần được phân biệt với giám sát chuyên môn. Bradley và Ladany (2001) đã nói rằng những cán bộ giám sát hành chính “giúp người được giám sát thực hiện hiệu quả chức năng như là một phần của tổ chức,” nhấn mạnh trách nhiệm của tổ chức, lưu giữ các trường hợp, chuyên tiếp; và đánh giá hiệu quả thực thi công việc (trang 5). Ngược lại, các cán bộ giám sát chuyên môn tập trung vào những dịch vụ cung cấp cho khách hàng mối quan hệ trị liệu, khám xét,

các can thiệp, và hiệu quả điều trị của khách hàng. Những nhiệm vụ này tuy có thể coi như là những khác biệt rõ ràng, nhưng vẫn có sự bổ xung hỗ trợ lẫn nhau. Do đó, bạn và cán bộ giám sát của bạn cần tỉnh táo trong những vai trò khác nhau và về các vấn đề đạo đức, mối quan hệ và mâu thuẫn giữa hai vai trò khác nhau này. Thực hành giám sát tốt nhất sẽ giúp vai trò kép càng rõ ràng càng tốt.

Các vấn đề về pháp lý và đạo đức đối với các cán bộ quản lý

Bạn đóng một vai trò sinh tử trong việc làm rõ các vấn đề về pháp lý và đạo đức cho tổ chức của bạn, đặc biệt là cho cán bộ giám sát chuyên môn và tư vấn viên. Vai trò của bạn là vô giá trong việc cung cấp thông tin và hỗ trợ cho cán bộ giám sát và nhân viên.

Bạn và cán bộ giám sát của bạn cần xác định và lưu giữ bằng chứng (bằng văn bản) các tiêu chuẩn đạo đức và pháp lý cho cơ quan. Bạn có thể rút ra từ các chuẩn mực đạo đức về nghiệp vụ của nhân viên cũng như các thực hành tốt nhất đã được chấp nhận. Tất cả cán bộ cần được đào tạo liên tục và nhất quán về các tiêu chuẩn pháp lý và đạo đức, cũng như luật về tư vấn và các yếu tố pháp lý luôn thay đổi có ảnh hưởng đến thực hành lâm sàng. Bạn cần củng cố sự hỗ trợ của bạn cho các cán bộ giám sát, những người đối diện các tình huống nơi mà các vấn đề về đạo đức và pháp lý có thể nảy sinh. Bạn cần giúp các cán bộ giám sát xây dựng một qui trình ra quyết định về đạo đức với vai trò cán bộ giám sát cũng như một qui trình chỉ dạy việc ra quyết định đạo đức cho tư vấn viên.

Các vấn đề cho bạn và cho cán bộ giám sát của bạn bao gồm:

- *Chịu trách nhiệm trực tiếp và chịu trách nhiệm pháp lý thay:* các yếu tố ảnh hưởng trách nhiệm pháp lý bao gồm quyền lực kiểm soát của cán bộ giám sát; nhiệm vụ cung cấp một dịch vụ lâm sàng của tư vấn viên; thời gian, địa điểm, và mục đích của dịch vụ; động lực cho việc đáp ứng đối với cách mà tư vấn viên đã đáp ứng; và các mong đợi cho hành động của cán bộ giám sát. Các câu hỏi quan trọng về pháp luật cho cán bộ quản lý là: Bạn đã thực hiện các nỗ lực hợp lý đối với người được giám sát chưa? Có lo là nhiệm vụ không? Việc điều trị có gây nên tác hại nào không, làm sai, hay làm tổn hại cho khách hàng, cho tổ chức, hay cho cộng đồng? Bạn và cán bộ giám sát có đưa các lời khuyên thích hợp liên quan đến các hành động của tư vấn viên? Nhân viên có được phân công những nhiệm vụ vượt quá khả năng và trình độ không?
- *Tính bảo mật:* Tổ chức đã có tuân thủ hết những điều luật bảo mật không (nghĩa là Đạo luật về Trách nhiệm và Khả năng Chuyển đổi với Bảo hiểm Y tế - the Health Insurance Privacy and Portability Act [HIPAA]? Tổ chức đã có những cân bằng giữa quyền của khách hàng và quyền của tư vấn viên về tính riêng tư và đánh giá hiệu quả thực thi công việc ở mức độ nào? Tổ chức có tuân thủ nhiệm vụ cảnh báo, báo cáo và bảo vệ không?
- *Đồng ý với đầy đủ thông tin và nguyên tắc xét xử công bằng:* Điều này đòi hỏi những người được giám sát và khách hàng được thông báo đầy đủ về cách tiếp cận và các qui định của cơ quan (xem Công cụ 4 và 19). Khách hàng và tư vấn viên đã được thông báo về các thông số điều trị và các đòi hỏi giám sát chưa? Tất cả các bên liên quan đã đọc và ký tên vào các văn bản và biểu mẫu cần thiết chưa? Có hay không một qui trình hợp lý khuyến khích việc giải quyết mâu thuẫn và đảm bảo người rằng họ có quyền không chấp nhận qui trình này?
- *Phạm vi năng lực của tư vấn viên và cán bộ giám sát.* Tư vấn viên và cán bộ giám sát có được hoạt động trong phạm vi năng lực và thực hành của họ không? Tư vấn viên và cán bộ giám sát có đáp ứng các tiêu chuẩn tối thiểu về năng lực liên quan đến ý thức về văn hóa và bối cảnh, kiến thức, và kỹ năng? Họ có làm việc một cách hiệu quả trong phạm vi các hệ thống khách hàng rộng lớn hơn và liên kết mạng lưới một cách thích hợp với các dịch vụ và cơ quan trong cộng đồng rộng lớn hơn?
- *Các mối quan hệ kép.* Một mối quan hệ kép làm một mối quan hệ khi một cán bộ giám sát và một người được giám sát, hay tư vấn viên và khách hàng, có mối quan hệ khác ngoài mối quan hệ về chuyên môn nghiệp vụ. Những hướng dẫn về các mối quan hệ giám sát ngăn cấm giám sát các khách hàng hiện tại hay trước đây (một vấn đề khó khăn trong lĩnh vực lạm dụng chất gây nghiện

nơi mà cơ quan ít khi thuê và giám sát những khách hàng đang trong giai đoạn phục hồi). Có cán bộ giám sát nào đã từng có hay hiện có bạn tình hay người yêu, hoặc người nhà, hoặc bạn bè trong số những người được họ giám sát không? Sự phân biệt vai trò giảng dạy và giám sát khi thực hiện giám sát cho học viên không? Cán bộ giám sát có tinh táo không vượt rào giữa mối quan hệ giám sát và các hoạt động xã hội với những người được giám sát mà có thể làm phương hại tính khách quan không? Cán bộ giám sát có tránh sự bày tỏ bản thân quá nhiều trong giám sát và tránh các ý kiến hay hành động mà có thể được hiểu như là về tình dục không? Bạn và cán bộ giám sát của bạn có tôn trọng và thừa nhận các ranh giới chuyên môn nghiệp vụ trong mọi khía cạnh của các mối quan hệ của bạn không? Khi nghi ngờ, bạn có hỏi ý kiến các đồng nghiệp không?

Bạn cần định hướng một cách toàn diện về pháp lý và đạo đức cho tất cả nhân viên, xem xét các nguyên tắc đạo đức vào thời điểm tuyển dụng, và đòi hỏi nhân viên ký một tuyên bố rằng họ sẽ tuân theo các nguyên tắc này. Bạn cần xem xét các qui định của cơ quan về tuân thủ các nguyên tắc này một cách định kỳ dưới hình thức bảo đảm chất lượng hay tuân thủ chương trình. Các giám sát chuyên môn cần chủ động và cung cấp các văn bản mô tả và khái quát hóa các vấn đề của khách hàng giải quyết các tình trạng nan giải về pháp lý và đạo đức, giữ lại tất cả các chỉ thị về lâm sàng đã ban hành, và cung cấp cho các tư vấn viên một bản tóm tắt các khuyến nghị. Cuối cùng, bạn cần xem xét phạm vi bảo hiểm trách nhiệm và đề nghị cán bộ giám sát và tư vấn viên duy trì bảo hiểm trách nhiệm nghiệp vụ và sai sót thực hành cá nhân của họ.

Về các vấn đề pháp lý và đạo đức, xin đọc thêm các biểu mẫu của phần này.

Tính đa dạng và Năng lực về Văn hóa

Một nhiệm vụ quan trọng đối với cán bộ giám sát là liên tục nâng cao năng lực về văn hóa của họ để chỉ dạy và hỗ trợ nhân viên. Năng lực văn hóa thu được từ giáo dục và đào tạo, qua giám sát chuyên môn, và tiếp xúc liên tục với nhóm đối tượng phục vụ. Tất cả các cán bộ giám sát tiềm năng cần được đào tạo về năng lực văn hóa. Trách nhiệm của cán bộ giám sát là khởi xướng các thảo luận về các khác biệt về chủng tộc, dân tộc, giới, tôn giáo, tình trạng kinh tế xã hội, khuynh hướng tình dục, hay sự tàn tật. Những thảo luận này vừa phục vụ mục đích điều trị lâm sàng cho khách hàng, vừa phục vụ mối quan hệ giám sát và mối quan hệ nhóm. Điều này giúp khuyến khích sự chấp nhận tính đa dạng và các vấn đề về văn hóa như là các chủ đề thích hợp để thảo luận và cho cán bộ giám sát cơ hội để làm gương cho các hành vi về năng lực văn hóa.

Để hiểu được tầm quan trọng của năng lực văn hóa, tư vấn viên trước hết cần thừa nhận “sức mạnh của những giả thuyết về văn hóa của họ để có ảnh hưởng đến đến cách suy nghĩ và tương tác của họ với những người khác” (Bernard & Goodyear, 2004, trang 118). Từ đó, cán bộ giám sát có thể giúp người được giám sát hiểu được các yếu tố đa dạng của họ có ảnh hưởng đến các tương tác giữa họ và khách hàng. Cán bộ quản lý cần cảnh giác đối với những vấn đề có thể nảy sinh trong mối quan hệ giám sát khi các cán bộ giám sát khác biệt về chủng tộc, văn hóa, hay dân tộc với những người được giám sát. Fong và Lease (1997) đã xác định 4 lĩnh vực có thể có cách thức:

1. *Phân biệt chủng tộc một cách vô tình.* Những cán bộ giám sát có ý tốt, nhưng lại không ý thức được rằng thiếu nhận thức về vấn đề chủng tộc có ảnh hưởng đến các mối quan hệ của họ với người được giám sát, có thể tránh được việc trò chuyện về chủng tộc hay văn hóa.
2. *Những đối kháng quyền lực.* Sự khác biệt về quyền lực trong mối quan hệ giám sát có thể bị gia tăng trong mối quan hệ hai người khi giám sát viên là một phần của nhóm đa số và người được giám sát thuộc về nhóm thiểu số.

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

3. *Sự tin cậy và tính dễ tổn thương.* Đồng thời, những người được giám sát ở vào thế dễ bị tổn thương được khuyến khích nên tin cậy cán bộ giám sát của họ, khi họ không thực sự có nhiều lý do để tin cậy.
4. *Các vấn đề về giao tiếp.* Những phong cách giao tiếp khác nhau trong các nhóm văn hóa có thể dẫn đến hiểu nhầm lẫn nhau.

Một bài tập tuyệt vời cho bạn và các cán bộ giám sát của bạn là đánh giá làm thế nào mà những cán bộ giám sát đủ tiêu chuẩn các năng lực giám sát đa văn hóa. Bradley và Ladany (2001) liệt kê những điều sau đây trong cái mà họ gọi là phạm vi “sự phát triển cá nhân tập trung vào cán bộ giám sát”.

- “Các cán bộ giám sát chủ động tìm hiểu và thách thức các nhận định thiên lệch của chính mình, các giá trị, và thế giới quan của họ và về việc những yếu tố này có liên quan đến việc tiến hành giám sát như thế nào;
- Các cán bộ giám sát tích cực tìm hiểu và thách thức thái độ và các thiên kiến của họ về những người được giám sát đa dạng;
- Các cán bộ giám sát có kiến thức về nền tảng văn hóa của họ và ảnh hưởng của nó đến thái độ, giá trị, và hành vi của họ;
- Các cán bộ giám sát sở hữu kiến thức về nền tảng, kinh nghiệm, thế giới quan, và lịch sử của các nhóm văn hóa đa dạng; và
- Các cán bộ giám sát có kiến thức về những cách giúp đỡ khác nhau hơn là những điều thuộc về văn hóa Bắc Mỹ và Bắc Âu” (trang 80–81).

Xây dựng mô hình giám sát chuyên môn

Một tổ chức cần phải xây dựng một mô hình giám sát chuyên môn phù hợp nhất với nhu cầu của nó. Những nhu cầu tiềm tàng, những mục đích, và mục tiêu là gì? Những mô hình nào đã có sẵn để giúp đạt được các mục đích của tổ chức của bạn? Mô hình cần được chọn lựa phù hợp với sứ mệnh, triết lý điều trị, và khuynh hướng của tổ chức. Bạn cần đánh giá sự sẵn sàng của tổ chức đối với việc thực hiện một hệ thống giám sát và các rào cản có thể cản trở quá trình. Những năng lực thực hiện của tổ chức là gì? Một khi đã thực hiện, chất lượng của chương trình sẽ được đánh giá bằng cách nào? Những chiến lược cho việc liên tục nâng cao chất lượng sẽ được lồng ghép vào mô hình giám sát như thế nào? Và nếu chương trình thành công, làm thế nào để duy trì nó bền vững?

Một mô hình giám sát chuyên môn hiệu quả sẽ luôn giữ mục tiêu rõ ràng: đảm bảo rằng khách hàng nhận được điều trị tốt hơn là kết quả của hệ thống giám sát chuyên môn. Ngoài ra, một mô hình giám sát chuyên môn hiệu quả sẽ:

- khởi đầu bằng phong cách quản lý hoặc lãnh đạo độc đáo của cán bộ giám sát, mức độ thành thạo trong công tác giám sát, triết lý của tổ chức về giám sát chuyên môn, và những nhu cầu về dịch vụ lâm sàng đặc biệt của khách hàng.
- cải thiện năng lực của tư vấn viên, làm cho công việc dễ dàng hơn, khuyến khích nhân viên cố gắng vượt qua năng lực hiện tại của họ, vun đắp sự thành thạo và trưởng thành, và đáp ứng các nhu cầu của khách hàng, của tư vấn viên, của cơ quan, và của các bộ phận kiểm tra trình độ cán bộ.
- khuyến khích những người được giám sát trưởng thành hơn về chuyên môn nghiệp vụ trong sự hiểu biết về văn hóa, chủng tộc, tôn giáo, giới, khuynh hướng tình dục khi những vấn đề này xảy ra trong lâm sàng.

Thực hiện một chương trình giám sát chuyên môn

TAP 21-A (CSAT, 2007) mô tả tầm quan trọng của việc sử dụng một qui trình chi tiết rõ ràng để thực hiện một mô hình giám sát chuyên môn mới trong các cơ sở cấp Tiểu bang hay địa phương như sau

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

đây: “Nếu các cơ sở muốn cải thiện thực hành giám sát bằng cách thêm vào các hoạt động được xác định là các năng lực giám sát chuyên môn, cần có một bộ hướng dẫn để hỗ trợ việc phát triển kế hoạch thực hiện? (trang 7). Nhằm bảo đảm sự chuyển đổi một cách trơn tru sang chương trình giám sát mới, cơ sở cần thực hiện các hoạt động sau đây: 1. Xác định hay làm rõ cơ sở lý luận, mục đích và phương pháp tiến hành giám sát chuyên môn; 2. Bảo đảm rằng cấp quản lý của cơ sở hoàn toàn hiểu rõ và hỗ trợ các thay đổi cần được thực hiện; 3. Tiến hành đào tạo và hỗ trợ việc phát triển kiến thức và kỹ năng giám sát; và 4. Định hướng các cán bộ lâm sàng về qui trình thực hiện và cơ sở lý luận của phương pháp giám sát mới.” (trang 7). Những hoạt động này, là một phần của qui trình tổ chức thực hiện nhờ đó các thay đổi được đưa ra trong một khoảng thời gian hạn hẹp, cho phép xây dựng và thử nghiệm các qui trình thực hiện và các cán bộ lâm sàng cho ý kiến phản hồi và điều chỉnh qui trình giám sát.” “Mục đích bao trùm là để tạo ra một môi trường học tập liên tục trong cơ sở có tác dụng khuyến khích sự phát triển chuyên môn nghiệp vụ, cải thiện dịch vụ, và chất lượng chăm sóc cao nhất các lợi ích cho khách hàng của cơ sở” (trang 8)

Các hướng dẫn chi tiết khác về thực hiện và chia giai đoạn cho hệ thống giám sát chuyên môn vào trong các quá trình hiện hành bao gồm:

1. Bạn cần làm rõ các mục đích giám sát của tổ chức, xem giám sát như là một cách hỗ trợ và đạt được các sứ mệnh của cơ quan.
2. Bạn cần thành thạo các kỹ năng và năng lực đã liệt kê trong TAP 21-A (CSAT, 2007) và các kinh nghiệm cũng như các yêu cầu về kiểm tra trình độ khác. Năng lực của các cán bộ giám sát được chỉ định là trung tâm của thiết kế và thực hiện thành công chương trình. Trong một số trường hợp, các cơ quan cần đầu tư đào tạo thêm cho những cán bộ giám sát chuyên môn tiềm năng. Hãy tự trả lời câu hỏi về các cán bộ giám sát của bạn sau đây:
 - Cán bộ giám sát đã được đào tạo chính thức và người đó có đạt trình độ chấp nhận được về tư vấn lạm dụng chất gây nghiện, và giám sát chuyên môn không?
 - Các cán bộ giám sát chuyên môn đạt trình độ thành thạo về giám sát ở mức nào?
 - Cán bộ giám sát có được giám sát về kỹ năng lâm sàng và kỹ năng giám sát không?
 - Mọi quan hệ với nhân viên của cán bộ giám sát là gì?
 - Mức thành thạo về văn hóa và khả năng làm việc với các khách hàng đa dạng về văn hóa là như thế nào?
3. Cần có một tuyên bố rõ ràng bằng miệng và bản văn bản về sự hỗ trợ từ những cán bộ quản lý cấp trên đối với tất cả các cấp quản lý hành chính, các tư vấn viên, và cán bộ hỗ trợ. Tuyên bố này cần nói rõ cơ sở lý luận đối với việc thực hiện giám sát chuyên môn (xem trang 95). Không nên quá nhấn mạnh tầm quan trọng của bước này.
4. Bước kế tiếp trong thực hiện một hệ thống giám sát chuyên môn là tạo ra một Nhóm Thay đổi trong phạm vi tổ chức của bạn làm mũi nhọn. Việc chọn ra những đại diện thích hợp cho cơ quan để làm mối dây liên kết giữa bạn và hệ thống giám sát sẽ bảo đảm việc thông tin liên lạc và hỗ trợ trong nội bộ. Nhóm này cần bao gồm những người cam kết cải thiện chất lượng chăm sóc và qui trình giám sát. Họ cần hiểu biết một chừng mực nhất định với qui trình giám sát và có năng lực lâm sàng. Các cán bộ giám sát cần hiểu biết cặn kẽ về mô hình và các kỹ thuật giám sát của cơ quan. Người trưởng Nhóm Thay đổi sẽ đảm bảo sự tham gia và theo dõi với các cán bộ giám sát chuyên môn của tổ chức. Lên kế hoạch các bước cụ thể để bảo đảm bảo tính bền vững của hệ thống trong sự thành công về lâu dài.
5. Bạn, Nhóm Thay đổi, và các cán bộ giám sát chuyên môn cần đọc và hiểu rõ tầm quan trọng của các tiêu chuẩn đã được liệt kê trong TAPs 21 (CSAT, 2006) và 21-A (CSAT, 2007). Mỗi tư vấn viên đã có một bản TAP 21 (Năng lực tư vấn cho người nghiện – Kiến thức, thái độ và kỹ năng thực hành chuyên nghiệp [CSAT, 2006]). Cán bộ giám sát chuyên môn cần họp với Nhóm Thay đổi để thảo luận các kỹ năng và năng lực liệt kê trong TAP 21-A, và xác định các mặt mạnh và cần

- cải thiện của tổ chức. Nhóm này sẽ soạn thảo các chính sách và qui trình chính thức để cụ thể hóa các mong đợi và các hướng dẫn chuẩn.
6. Một cuộc họp toàn nhân viên cần mô tả quan điểm của tổ chức về giám sát chuyên môn và làm cách nào để thực hiện hệ thống giám sát. Chính sách và qui trình chính thức cần được phân phát và thảo luận. Tất cả nhân viên lâm sàng có liên quan trong hệ thống cần tham dự buổi họp định hướng do Nhóm Thay đổi và các cán bộ giám sát chuyên môn chủ chốt trình bày.
 7. Cung cấp đào tạo, thời gian, và kinh phí cần thiết cho cán bộ giám sát. Vì các đòi hỏi về đào tạo cần thiết để đánh giá trình độ năng lực cho nên cán bộ giám sát chuyên môn cần phải tham dự một khóa đào tạo 30 giờ về công tác giám sát, bạn cần bảo đảm rằng tất cả cán bộ giám sát được đào tạo trước khi xúc tiến thực hiện kế hoạch giám sát toàn diện.
 8. Nếu tổ chức là quá lớn hoặc số nhân viên lâm sàng quá đông, đôi khi cần thử nghiệm một hệ thống giám sát tại một số đơn vị được chọn lựa của tổ chức. Đây là một vấn đề có thể giải quyết bởi Nhóm Thay đổi. Nếu nhân viên của tổ chức phản kháng việc thực hiện chương trình giám sát, có thể cần làm mẫu chứng minh hiệu lực của giám sát có chất lượng thông qua một chương trình thử nghiệm.
 9. Cán bộ giám sát cần xếp ưu tiên việc thảo luận thỏa thuận giám sát hoặc ký hợp đồng với mỗi cán bộ giám sát và đầu tư thời gian để xác định nhu cầu đào tạo, mục đích đào tạo của mỗi tư vấn viên. Việc này là khởi đầu của một Kế hoạch Phát triển Cá nhân, liệt kê kiến thức, thái độ, kỹ năng và năng lực văn hóa của tư vấn viên. Cán bộ giám sát cần quan sát tư vấn viên trong lúc cung cấp dịch vụ trước khi xếp hạng năng lực của họ. Những mức xếp hạng cung cấp số liệu ban đầu để từ đó bắt đầu công tác giám sát. Cả tư vấn viên và cán bộ giám sát cần xây dựng và hoàn tất các mức xếp hạng và Kế hoạch Phát triển Cá nhân. Đối thoại về các lĩnh vực đồng ý và không đồng ý ngay lúc bắt đầu hình thành một phần cực kỳ quan trọng của qui trình giám sát. Thảo luận này cũng mang lại cho cán bộ giám sát một cơ hội để khen các nhân viên về những điểm mạnh của họ.
 10. Các cán bộ giám sát cần lên lịch các buổi giám sát cá nhân một cách chính thức, thường xuyên, và đều đặn. Những buổi giám sát cá nhân này, tương tự như các buổi tư vấn với khách hàng, cần được tôn trọng và bảo vệ tránh những sự phá rối hay mất tập trung. Các buổi giám sát cần được lưu giữ thông tin và tuân theo sự tập trung bắt buộc đã được liệt kê trong Kế hoạch Phát triển Cá nhân.
 11. Để bắt đầu quan sát trực tiếp, thiết kế một chiến lược thực hiện (giả sử rằng tổ chức đã thừa nhận giá trị của quan sát trực tiếp; xem Phần 1, Chương 1), và thành lập một lịch luân lưu hàng tuần để quan sát mỗi tư vấn viên trong thời gian 3 tháng tiếp theo. Khởi đầu thì cán bộ giám sát chuyên môn có thể đưa phản hồi về kết quả quan sát trực tiếp cho tư vấn viên và sau đó chuyển qua mô hình giám sát nhóm bất cứ khi nào có hiệu quả thực tiễn và khả thi để khuyến khích tinh thần làm việc nhóm và hiệu quả công việc. Để giúp duy trì tính bền vững, cán bộ giám sát cần thảo luận về công tác giám sát mỗi khi có cơ hội. Nhân viên cần thấy rằng giám sát sẽ được tiến hành một cách đều đặn, và tần suất sẽ được quyết định bởi nhu cầu của cơ quan và nhu cầu của cá nhân tư vấn viên và của nhóm.
 12. Đưa phản hồi và xem lại Kế hoạch Phát triển Cá nhân. Thông qua quan sát, cán bộ giám sát và tư vấn viên cần thảo luận các điểm mạnh và các thách thức của hiệu quả thực thi công việc của tư vấn viên. Kế hoạch Phát triển Cá nhân đang được xây dựng cần liệt kê chi tiết những lĩnh vực cần cải thiện và làm thế nào để thay đổi này được tiếp tục quan sát và giám sát. Các mục đích học tập này sinh khi quan sát liên tục dẫn đến những đề xuất cho việc cải thiện hiệu quả thực thi công việc.
 13. Các cán bộ giám sát cần lưu giữ kết quả quan sát trực tiếp sử dụng những biểu mẫu khác nhau hiện có cho việc này. Việc lưu giữ kết quả cần bao gồm thời gian xảy ra những buổi họp và quan sát, một tuyên bố vắn tắt về nội dung của các dịch vụ lâm sàng quan sát được, xem lại các qui trình (ghi âm và ghi hình), các phản hồi đã đưa, và về những buổi cầm tay chỉ việc và chỉ dạy đã thực hiện.
 14. Các kế hoạch khuyến khích có thể được xây dựng để khuyến khích tư vấn viên để trở nên nghiêm túc trong việc phát triển chuyên môn nghiệp vụ.

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

15. Tạo ra nhóm điều trị hoạt động bền vững. Qua thời gian, một số nhân viên sẽ ra đi và những người khác sẽ gia nhập đội ngũ. Bạn và cán bộ giám sát của bạn cần làm việc với nhóm để tạo ra không khí học tập tích cực giúp cho cơ quan cam kết thực hiện giám sát chuyên môn. Việc này bao gồm chính sách và các qui trình thực hiện giám sát chuyên môn trong việc định hướng cho nhân viên mới. Nó có nghĩa rằng nhóm sẽ tiếp tục họp về công tác giám sát một cách đều đặn.
16. Phát triển một hệ thống giám sát của các cán bộ giám sát, đặc biệt là những người mới. Các cán bộ giám sát cần xây dựng và cải thiện các kỹ năng giám sát của họ và cũng như thiết lập một diễn đàn để thảo luận những khó khăn thách thức của nhân viên. Một số cơ quan đã thành lập những nhóm cán bộ giám sát đồng đẳng để các cán bộ giám sát trình bày và nhận phản hồi về công việc giám sát của họ, những cơ quan khác thuê một chuyên gia thực hiện giám sát, trong khi một số liên minh trong vùng đã thành lập các diễn đàn hàng tháng.

Một số thành tố đầu tiên trong một hệ thống giám sát cho cán bộ giám sát bao gồm:

- *Quan sát trực tiếp.* Tốt nhất thì kỹ thuật này nên được thực hiện định kỳ (ví dụ, mỗi quý một lần) ghi hình một buổi giám sát và có cán bộ giám sát của cán bộ giám sát xem lại băng ghi hình. Sau đó họ thảo luận những gì đã diễn ra trong buổi giám sát đó, và cán bộ giám sát của cán bộ giám sát đưa phản hồi và cho các khuyến nghị..
- *Năng lực.* Cán bộ giám sát của cán bộ giám sát phải có trình độ tư vấn viên bậc 3 và tốt nhất là cán bộ giám sát bậc 3 (xem Bảng 5 và 6 trong Phần 1, chương 1). Họ phải là những cán bộ giám sát chuyên môn đã được cấp giấy chứng nhận và đã từng là cán bộ giám sát do đó họ đã có kinh nghiệm với loại giám sát này. Những cán bộ quản lý cần cho họ quyền hạn và trách nhiệm để thực hiện nhiệm vụ này và để yêu cầu xem lại các băng ghi hình đúng lúc. Các cán bộ giám sát cần xây dựng các năng lực đủ để được công nhận là cán bộ giám sát chuyên môn đã được chứng nhận.
- *Hệ thống lưu trữ hồ sơ.* Cần duy trì một hệ thống lưu trữ thông tin về các buổi giám sát cho tư vấn viên và các buổi giám sát cho cán bộ giám sát đầu tiên.
- *Tuyển dụng nhân sự.* Nếu cơ quan của bạn chưa có một cán bộ giám sát cho cán bộ giám sát, bạn nên ký hợp đồng với những cán bộ giám sát cho kiểm huân viên từ các nguồn bên ngoài. Qua thời gian, cán bộ giám sát bên ngoài này cần đào tạo một cán bộ giám sát trong cơ quan để đảm nhiệm vai trò này.

Chia giai đoạn hệ thống giám sát chuyên môn

Những bước dưới đây đã được chứng minh là hữu ích trong việc phân chia giai đoạn trong các hệ thống giám sát chuyên môn theo trình tự. Mặc dù danh sách được sắp xếp theo trình tự trước sau, các nhu cầu của một cơ quan sẽ quyết định khung thời gian và chọn lựa các mục tiêu.

Giai đoạn I: Tổ chức và tạo cấu trúc

- Đánh giá và mô tả văn hóa của cơ quan (bao gồm các tài sản và những thiếu hụt), lựa chọn những tài sản để bồi dưỡng thêm và/hay những thiếu hụt để bổ sung hay điều chỉnh về mặt giám sát chuyên môn.
- Thẩm định các chính sách và qui trình của cơ sở để quyết định tính thực tiễn và khả thi của hệ thống giám sát chuyên môn (ví dụ, số nhân viên giám sát chuyên môn hiện có, các kỹ thuật quan sát trực tiếp sẵn có, .v.v.)
- Xem xét những bản mô tả công việc để quyết định phạm vi năng lực và thực hành của nhân viên..
- Đạt được sự đồng tâm nhất trí trong Nhóm Thay đổi về định nghĩa của giám sát chuyên môn và những thành tố chính của nó cho cơ quan đó.
- Công bố sự đồng tâm nhất trí này cho tất cả cán bộ nhân viên, giới thiệu cho nhân viên mô hình giám sát mới và truyền đạt rõ ràng các mong đợi cho việc thực hiện và các kết quả của giám sát chuyên môn trước khi thực hiện các hoạt động.

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

- Thảo luận và giới thiệu cho tất cả cán bộ nhân viên các chính sách và qui trình của giám sát chuyên môn.
- Xem lại các năng lực văn hóa của tổ chức khi nó có liên quan đến các nhóm khách hàng cần được phục vụ.
- Xây dựng các hệ thống lưu giữ bằng chứng và chức trách nhiệm vụ.

Giai đoạn II: Thực hiện

- Triển khai một hợp đồng giám sát, bao gồm giấy đồng ý với đầy đủ thông tin, với tất cả nhân viên để cải thiện sự liên kết trong công tác giám sát.
- Đánh giá chất lượng mối quan hệ giám sát và thiết kế các can thiệp để củng cố mối liên kết trong học tập.
- Tiến hành đánh giá tư vấn viên để thành lập số liệu ban đầu về năng lực.
- Thiết kế các mục đích ban đầu của công tác giám sát và các mục tiêu đo lường được cho mỗi tư vấn viên.
- Sử dụng các phương án dựa trên thể mạnh trong giám sát chuyên môn nếu thích hợp và khả thi, hỗ trợ những hành xử tích cực với khách hàng của tư vấn viên.
- Xây dựng một hệ thống giám sát cho cán bộ giám sát. Một số chương trình dùng những hệ thống giám sát và ghi hình cho các cán bộ giám sát tương tự như dùng trong giám sát tư vấn viên làm việc với khách hàng.

Giai đoạn III: Lập kế hoạch đào tạo và các mục đích học tập

- Hoàn tất một bản Kế hoạch Phát triển Cá nhân cho mỗi tư vấn viên.
- Cung cấp đào tạo tại nơi làm việc tập trung cho các kỹ năng cụ thể.
- Xác định các chỉ số chất lượng giám sát chuyên môn để giám sát chương trình bảo đảm chất lượng của cơ quan.
- Xem lại định kỳ các bản mô tả công việc và các qui trình đánh giá để bảo đảm rằng năng lực của tư vấn viên là vững chắc. Xem lại khả năng của tư vấn viên trong việc thực hiện các năng lực trong TAP 21, Các chức năng và hoạt động được thực hiện bởi tư vấn viên trong lĩnh vực lạm dụng chất gây nghiện mà làm nền tảng cho các tiêu chuẩn đòi hỏi tại các Tiểu bang cho việc kiểm tra trình độ. Xem thêm Northwest Frontier Addiction Technology Transfer Center Performance Rubric at www.nfattc.org.

Giai đoạn IV: Cải thiện hiệu quả thực thi công việc

Sự thành thạo các năng lực tư vấn (CSAT, 2006) và Chứng chỉ quốc tế và 12 Chức năng Chủ đạo của Reciprocity Consortiums nên là chủ đề cho việc đánh giá và phát triển chuyên môn nghiệp vụ liên tục trong khi giám sát chuyên môn. Những mối quan tâm khác về hiệu quả thực thi công việc bao gồm:

- Liên tục hướng các mục đích giám sát chuyên môn về sứ mệnh, các giá trị, và phương án tiếp cận của cơ quan;
- Xây dựng các chính sách và hướng dẫn thực hành quản lý rủi ro và giám sát tuân thủ điều trị;
- Thảo luận năng lực văn hóa của cán bộ trong công tác giám sát;
- Thường xuyên và nhất quán thảo luận về kiến thức, thái độ, kỹ năng ngày càng sâu hơn về các vấn đề pháp lý và đạo đức của tư vấn viên;
- Sử dụng các qui trình đánh giá thông tin và đánh giá tổng kết và phản hồi để thông báo các qui trình giám sát chuyên môn;
- Xây dựng các kế hoạch cải thiện chất lượng cho cơ quan, bao gồm các qui trình giám sát chuyên môn;

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

- Thảo luận một cách cởi mở và khuyến khích các chương trình về phát triển của tư vấn viên và nhân viên;
- Đầu tư cho việc đào tạo tư vấn viên và nhân viên; và
- Bồi dưỡng nhân viên từ bên trong, liên tục tìm kiếm những người có khả năng làm giám sát viên cho tương lai.

Lưu giữ bằng chứng và lưu trữ hồ sơ

Giám sát việc lưu giữ bằng chứng và lưu trữ hồ sơ là một nhiệm vụ hành chính hết sức cần thiết, vì việc duy trì hồ sơ giám sát có nhiều mục đích khác nhau đối với các cán bộ quản lý, các cán bộ giám sát và các tư vấn viên. Một trong những mục đích ban đầu của việc lưu giữ bằng chứng là để phục vụ khi luật pháp yêu cầu: chứng minh là có nghiêm túc trong công tác giám sát. Các hồ sơ giám sát cũng quan trọng trong việc xây dựng một kế hoạch chu đáo đối với chất lượng chăm sóc khách hàng và phát triển chuyên môn nghiệp vụ cán bộ. Hồ sơ giám sát là để:

- Cải thiện chất lượng chăm sóc khách hàng.
- Làm mẫu các qui trình lưu trữ hồ sơ cho cán bộ.
- Tạo ra và tuân theo sự bảo vệ về pháp lý và đạo đức.
- Cung cấp nguồn số liệu đáng tin cậy cho việc đánh giá năng lực tư vấn viên.
- Cung cấp thông tin về khả năng của nhân viên trong việc đánh giá và đối xử với khách hàng.
- Phản ánh sự hiểu biết của nhân viên về sự biến hóa của hành vi và bản chất và mức độ trầm trọng của các vấn đề đã được giải quyết.
- Đánh giá năng lực văn hóa và sự thành thạo của nhân viên.
- Cung cấp thông tin về khả năng của cán bộ giám sát chuyên môn trong việc đánh giá năng lực của tư vấn viên và bản chất của mối quan hệ giám sát chuyên môn.
- Cung cấp thông tin về năng lực lâm sàng và năng lực giám sát của cán bộ giám sát.

Một hồ sơ giám sát chuyên môn tốt cần hội đủ các yếu tố sau:

- Các điều kiện cần cho việc kiểm tra trình độ tư vấn viên cấp giấy chứng nhận hay giấy phép hành nghề và mức độ mỗi tư vấn viên đáp ứng được những yêu cầu này.
- Bản lý lịch trích ngang của tư vấn viên được cập nhật thường xuyên và một tóm tắt về tiểu sử và kinh nghiệm lâm sàng của người đó.
- Một bản sao văn bản đồng ý với đầy đủ thông tin, đã có chữ ký của cán bộ giám sát và người được giám sát.
- Một bản sao hợp đồng giám sát chuyên môn, đã có chữ ký của cán bộ giám sát và người được giám sát.
- Bản Kế hoạch Phát triển Cá nhân, được cập nhật ít nhất hai lần mỗi năm, tốt nhất là ba tháng một lần.
- Một bản sao kết quả những lần đánh giá thông tin và đánh giá tổng kết mà cán bộ giám sát đã thực hiện đối với người được giám sát và tất cả những thông tin cập nhật liên quan đến những lần đánh giá này.
- Một sổ ghi chép các buổi giám sát chuyên môn, ngày, giờ; bản tóm tắt các vấn đề đã thảo luận; các khuyến nghị mà cán bộ giám sát đã đề xuất và các hành động tư vấn viên đã thực hiện; lưu giữ thông tin về những buổi giám sát đã bỏ qua hay bị hủy bỏ do cán bộ giám sát hay do tư vấn viên; các hành động do cán bộ giám sát thực hiện khi buổi giám sát bị bỏ qua.
- Một bản tóm tắt về từng buổi giám sát, bao gồm các ví dụ cụ thể dùng để hỗ trợ các mục đích và mục tiêu học tập.

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

- Một bản tóm tắt kết quả đánh giá quản lý nguy cơ, bao gồm những mối quan ngại về tính bảo mật, trách nhiệm cảnh báo khi có tình huống nguy cơ (duty to warn situations), những khủng hoảng tâm lý, và các khuyến nghị của cán bộ giám sát về những tình huống này.

Toàn bộ hồ sơ lưu giữ có thể vẫn tắt và tóm tắt. (Công cụ 10–12 trong Phần 2, chương 2, bao gồm các bảng kiểm và các tuyên bố tóm tắt để tải lượng công việc cho cán bộ giám sát.)

Đánh giá

Mặc dù đào tạo về cách tiến hành những đánh giá về kết quả và mang tính xây dựng của cán bộ là rất hiếm, việc đánh giá cán bộ là một nhiệm vụ hết sức quan trọng của cán bộ giám sát và các cán bộ quản lý. Các mục đích của đánh giá bao gồm, mặc dù không chỉ có chừng này nội dung, xem xét hiệu quả thực thi công việc được giao; đánh giá tiến độ đối với các mục đích phát triển chuyên môn nghiệp vụ; tìm ra các mục đích học tập trong tương lai; thẩm định tính phù hợp đối với nhiệm vụ và phạm vi năng lực; và đưa ra phản hồi cho nhân viên về việc tuân thủ các chính sách, qui trình, và các giá trị của cơ quan.

Có một số vấn đề định hình qui trình đưa phản hồi, bao gồm:

- Cơ quan định nghĩa một tư vấn viên là như thế nào? Những kiến thức, thái độ, kỹ năng nào là quan trọng? Mức độ năng lực văn hóa cần thiết là như thế nào?
- Làm thế nào để cán bộ giám sát đo lường các khía cạnh chất lượng có ảnh hưởng nói chung, chẳng hạn như sự thấu cảm, tôn trọng, chân thật, cụ thể của tư vấn viên đối với khách hàng?
- Các công cụ chuẩn nào sẽ được sử dụng để hỗ trợ việc đánh giá? Có một số công cụ đánh giá có tính tin cậy và giá trị về mặt đo lường giá trị tinh thần.

Bản Kế hoạch Phát triển Cá nhân có thể là cơ sở cho việc đánh giá. Mỗi tư vấn viên cần có một kế hoạch phát triển có bao gồm mức độ phát triển sự nghiệp tư vấn của người đó. (xem Stoltenberg, McNeill, & Delworth, 1998), những nhu cầu và phong cách học tập, những đòi hỏi cho công việc, nhu cầu của khách hàng, và mục đích chung và các mục tiêu cụ thể của cơ quan. Xem ví dụ về Kế hoạch Phát triển Cá nhân trong Chương 2 (Công cụ 15).

Làm thế nào các cán bộ quản lý và cán bộ giám sát đánh giá cán bộ và đánh giá hiệu quả thực thi công việc? Có hai dạng đánh giá: *Đánh giá Thông tin* và *Đánh giá Tổng kết*. Đánh giá thông tin tập trung vào tiến độ, được tiến hành đều đặn, và đưa phản hồi cho nhân viên về mức độ họ đạt được về kiến thức, thái độ, và kỹ năng cần thiết cho công việc. Nó trả lời câu hỏi, “Có phải bạn đang đi đúng hướng không? Chất lượng của mối quan hệ giám sát quyết định sự thành công của quá trình đánh giá thông tin. *Đánh giá tổng kết* là một quá trình chính thức để xếp hạng khả năng tổng thể của nhân viên để làm công việc và sự phù hợp với nhiệm vụ được giao của họ. Nó trả lời câu hỏi, “Nhân viên có đủ tiêu chuẩn hay không?” Trong lĩnh vực tư vấn lạm dụng chất gây nghiện, đánh giá tổng kết xem xét nhiều yếu tố khác nhau: Số lượng và các dạng khách hàng đã phục vụ, các vấn đề đã được tư vấn viên thảo luận, các chủ đề về chúng trong đào tạo và giám sát, phát triển kỹ năng, tự ý thức bản thân, các mục đích học tập đã được cụ thể hóa thành thực hành như thế nào, và các thế mạnh, kinh nghiệm chuyên môn, các hạn chế, và các lĩnh vực phát triển trong tương lai. Đánh giá tổng kết cũng giải quyết bản chất mối quan hệ và các mục đích cho tương lai của công tác giám sát.

Những đánh giá tốt nhất xảy ra khi có một sự trao đổi thông tin và các ý tưởng một cách cởi mở giữa cán bộ giám sát và tư vấn viên, khi đó các ví dụ cụ thể được góp nhặt từ các bằng chứng về kết quả giám sát được lưu giữ, và các mong đợi được xem xét một lần nữa và được thống nhất. Một vài tổ chức đã thay bằng những đánh giá 360 độ, với đầu vào từ nhiều tầng lớp cán bộ nhân viên của tổ chức. Công cụ 13 trong chương 2 là một đánh giá của cán bộ giám sát về tư vấn viên. Chất lượng và số lượng của phản hồi của cán bộ giám sát là một phần quan trọng của giám sát, tùy theo từng người được giám sát

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

(Bernard & Goodyear, 2004). Đánh giá và phản hồi theo đúng phương pháp được thiết kế để xem xét phản hồi đang xảy ra thường xuyên theo thời gian trong hệ thống giám sát (xem công cụ 14).

Tiến hành một cuộc đánh giá bao gồm cả thực thi quyền lực và chức trách. Kho cán bộ giám sát đánh giá tư vấn viên, họ cũng đồng thời đánh giá bản thân và sự hiệu quả của họ trong vai trò cán bộ giám sát với những người được giám sát cụ thể. Quá trình đánh giá tạo ra nhiều cảm xúc cho cả hai bên. Khi đưa phản hồi, cán bộ giám sát cần:

Đưa phản hồi tích cực và mang tính xây dựng:

- Phân biệt giữa đánh giá dựa trên số liệu và đánh giá theo cảm tính về hiệu quả thực thi công việc.
- Nêu các phát hiện qua quan sát một cách rõ ràng và khách quan.
- Xếp ưu tiên những lĩnh vực chính để xem xét thay vì làm người được giám sát ngộp thở vì xem xét cùng một lúc tất cả các vấn đề quan sát được.

Những người được giám sát mong muốn những điều sau:

- Được giải thích rõ ràng.
- Nếu được thì ghi lại những ý kiến phản hồi.
- Phản hồi tương xứng với mức độ phát triển nghiệp vụ tư vấn của họ.
- Động viên, khuyến khích, hỗ trợ, và tạo cơ hội được tự đánh giá về công việc đã làm.
- Những đề xuất cụ thể để thay đổi.

Phản hồi nên:

- Thường xuyên.
- Càng khách quan càng tốt.
- Nhất quán.
- Tin được.
- Cân bằng.
- Cụ thể, đo lường được, có thể đạt được, thực tế, và đúng lúc. (SMART).
- Tập trung một vài điểm chính.

Hỗ trợ cán bộ giám sát chuyên môn trong công việc

Ở bất cứ cơ sở nào cán bộ giám sát cũng là một công việc khó khăn. Cán bộ giám sát đại diện cho những mối quan tâm của các cán bộ quản lý, của các tư vấn viên và của khách hàng. Các cán bộ giám sát đại diện cho những cán bộ cấp trên và cả cấp dưới của họ trong sơ đồ tổ chức cán bộ làm công tác vận động. Do đó, bạn cần phải hỗ trợ cho cán bộ giám sát chuyên môn trong cơ quan và trong khi làm việc.

Để thể hiện hỗ trợ cho cán bộ giám sát chuyên môn, xem lại khả năng tiếp nhận công tác giám sát của tổ chức: Bối cảnh có dễ cho sự thay đổi không, và sự cam kết có tạo điều kiện để thực hiện hiệu quả hệ thống giám sát chuyên môn không? Cũng như đánh giá độ lớn của hệ thống giám sát muốn áp dụng và các yếu tố quan trọng cần thiết cho sự thành công. “Cơ cấu tổ chức của cơ quan và chương trình giám sát trong đó xác định các thông số của mối quan hệ giám sát. Các qui trình ra quyết định, tự thân đơn vị, các chuẩn mực về truyền thông, và các cấu trúc về đánh giá đều có liên quan đến chức năng giám sát” (Holloway, 1995, p. 98).

Để đánh giá tính tiếp nhận đối với công tác giám sát của tổ chức, bạn cần xử lý các vấn đề sau:

1. Tinh thần chịu trách nhiệm và giá trị của tổ chức ở mức độ nào và những mong đợi đối với mỗi cán bộ có rõ ràng không?

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

2. Công tác giám sát có dính líu gì với kế hoạch cải thiện hiệu quả thực thi công việc đang tiếp diễn của một nhân viên hay chương trình khuyến khích để hoàn thành nhiệm vụ là như thế nào?
3. Tổ chức có áp dụng các hệ thống hiệu quả để quản lý sự vận hành hàng ngày?
4. Tổ chức có tạo điều kiện thuận lợi cho học tập, khuyến khích tính tò mò, tính sáng tạo, sáng kiến, và quá trình phát triển chuyên môn nghiệp vụ?
5. Tổ chức coi trọng việc trao đổi thông tin từ cấp dưới lên hoặc từ cấp trên xuống và các mối quan hệ trong công việc ở mức độ như thế nào bằng cách tạo cơ hội cho nhân viên được phát biểu ý kiến và được lắng nghe? Tổ chức có hiểu rằng liên minh và mối quan hệ học tập là chìa khóa cho sự thành công của giám sát?
6. Tổ chức thể hiện như thế nào để chứng minh mình là một tổ chức năng động và phát triển và luôn đánh giá cao sự đóng góp của mọi người?
7. Tổ chức cung cấp đào tạo đa dạng và các kinh nghiệm khác làm cho tư vấn viên trở thành một vũ khí vận động lãnh đạo cho các nhóm đích của tổ chức và là một nhân tố của sự thay đổi về mặt tổ chức như thế nào? (CSAT, 2007, p. 31)
8. Tổ chức xem làm việc nhóm quan trọng như thế nào, và những cấu trúc nào đang áp dụng để hỗ trợ quá trình xây dựng năng lực nhóm?
9. Các đường dây truyền thông và quyền hạn hoạt động như thế nào trong tổ chức? Các quá trình ra quyết định chính thức và không chính thức có ảnh hưởng công việc của cán bộ giám sát như thế nào?
10. Các cán bộ quản lý biết rõ và hiểu quá trình và các thực hành giám sát chuyên môn đến mức nào? Họ cần những đào tạo gì về phần này?
11. Mặt bằng hiểu biết chung về mối quan hệ giữa các chức năng quản lý hành chính và giám sát chuyên môn của cán bộ giám sát là gì?
12. Nếu tổ chức đã không đào tạo và động viên các cán bộ giám sát chuyên môn, bạn có kế hoạch gì để tuyển dụng cán bộ giám sát mới và/ hay đào tạo các cán bộ giám sát hiện có để kiêm nhiệm nhiệm vụ mới này?
13. Các bản mô tả công việc và vai trò có rõ ràng, được phổ biến và chính xác cho tất cả cán bộ nhân viên không?
14. Cán bộ giám sát được giám sát về công tác giám sát từ các cán bộ quản lý hay từ khác chuyên gia khác là bao nhiêu?

Bạn hỗ trợ giám sát chuyên môn khi bạn giúp các cán bộ giám sát hình thành một môi trường về mặt tổ chức trong đó họ có thể thực hiện những công việc có chất lượng. Điều này đòi hỏi những yếu tố sau:

1. Dành thời gian cho giám sát chuyên môn. Vì giám sát không phải là hoạt động kiếm tiền (trong hầu hết các trường hợp), các cán bộ quản lý có thể có khuynh hướng giảm tối thiểu tầm quan trọng của giám sát chuyên môn có chất lượng và không dành đủ thời gian “cố gắng để giám sát một cách hợp lý. “Ma trận” trong Phần 1, chương 1, cung cấp các hướng dẫn cho các cán bộ giám sát để tổ chức thời gian và thực hiện công tác giám sát có chất lượng.
2. Xếp ưu tiên công tác giám sát chuyên môn của cơ quan. Bạn có thể hỗ trợ cán bộ giám sát chuyên môn với một tuyên bố rõ ràng về tầm quan trọng của công tác giám sát và cung cấp những nguồn lực cần thiết để thực hiện chức năng này. Điều này có thể bao gồm các đòi hỏi về các thiết bị ghi hình, kính một chiều, v.v. Nhân viên cần được nghe một cách rõ ràng rằng công tác giám sát là một nhu cầu và đòi hỏi đối với tất cả cán bộ nhân viên, bất kể năm kinh nghiệm, nền tảng học vấn, kỹ năng và mức độ phát triển, và tình trạng trong nội bộ tổ chức của tư vấn viên. Các cán bộ giám sát cũng cần được giám sát.
3. Hỗ trợ các phương pháp sáng tạo cho công tác giám sát. Vì TIP này vận động cho các phương pháp giám sát trực tiếp thông qua kính một chiều, ghi âm ghi hình, và quan sát trực tiếp, bạn cần

tuyên bố rõ ràng rằng “tại cơ quan tôi tôi quan sát.” Các phương pháp khác cho công tác giám sát chuyên môn có thể bao gồm các mô hình đồng đẳng hay nhóm (xem Phần 1, chương 1).

4. Thành lập và hỗ trợ một qui trình lưu trữ hồ sơ cho công tác giám sát chuyên môn. Điều này đòi hỏi cung cấp thời gian và các công cụ để lưu giữ bằng chứng liên quan tới các chức năng giám sát chuyên môn và hành chính. Những bản ghi chép của các buổi giám sát cần được lồng ghép với các hồ sơ nhân sự và lâm sàng. Một hệ thống lưu giữ thông tin bằng chứng tốt là Hệ thống giám sát tập trung và quản lý nguy cơ (Focused Risk Management Supervision System –FoRMSS; Falvey, Caldwell, & Cohen, 2002). Việc giúp đỡ vào việc tổ chức qui trình giám sát bằng cách đầu tư trong những hoạt động mà có tác dụng gia tăng kết quả qua thời gian, xếp và tuân thủ các ưu tiên, và làm tăng vốn kỹ năng đương đầu để đối phó nhiều nhiệm vụ khác nhau thông qua đào tạo chéo và xây dựng năng lực nhóm. Bạn cũng cần xem xét định kỳ các bản mô tả công việc, các thể mạnh và năng khiếu, và năng lực văn hóa, và sắp xếp lại tải lượng công việc cho phù hợp với mỗi nhân viên. Bạn cần xem xét định kỳ các mục đích và chức năng của mỗi cuộc họp và tìm cách tổ chức cuộc họp vào những thời điểm có thể tiết kiệm và hiệu quả cao.
5. Giúp các cán bộ giám sát trong việc thực hiện các ưu tiên của cơ quan, chẳng hạn như điều chỉnh thực hành dựa trên bằng chứng (EBPs) cho phù hợp với mục đích và mục tiêu của cơ quan. Từ đó, nếu một tổ chức đang thực hiện thực hành dựa trên bằng chứng, các cán bộ giám sát cần được nhanh chóng đào tạo về việc làm cách nào để giám sát thực hành đó, có lẽ ngay cả trước khi các tư vấn viên được đào tạo.
6. Giúp các cán bộ giám sát trong các chức năng cán bộ khác, chẳng hạn như làm việc với những nhân viên sức khỏe kém và cung cấp chương trình hỗ trợ nhân viên (employee assistance program–EAP) như là một nguồn lực đối với các cán bộ giám sát và những người được giám sát. Bạn và các cán bộ giám sát của bạn cần làm việc với nhau khi nhân viên đang bị dính líu vào các vấn đề pháp lý hay đạo đức mà có thể gây tổn hại đến chức năng và uy tín của tổ chức, và cán bộ giám sát cần thông báo cho cán bộ quản lý biết về tất cả hành động đã thực hiện trong suốt quá trình..
7. Hỗ trợ các cán bộ giám sát trong việc phát triển năng lực văn hóa trong nội bộ tổ chức. Điều này đòi hỏi phải tuyển chọn các nhân viên và cán bộ giám sát chuyên môn có năng lực văn hóa và đào tạo cán bộ nhân viên về các vấn đề văn hóa. Nó cũng đòi hỏi các cán bộ giám sát hỗ trợ trong việc phát triển và nâng cao năng lực văn hóa của các tư vấn viên.

Phát triển chuyên môn nghiệp vụ của cán bộ giám sát

Bạn hỗ trợ các cán bộ giám sát chuyên môn trong thực hiện chức năng và theo dõi sự phát triển chuyên môn nghiệp vụ hiệu quả thực thi công việc của họ bằng cách:

- Thành lập một hệ thống theo dõi, đánh giá, và đưa phản hồi cho các cán bộ giám sát chuyên môn. Nhiều tổ chức không thực hiện việc giám sát công tác giám sát của cán bộ giám sát. Mỗi cán bộ giám sát chuyên môn được trao quyền và cần có một vài hình thức giám sát nào đó cho công việc giám sát của họ, trực tiếp hay trực tuyến.
- Cùng với các cán bộ giám sát xây dựng các bản Kế hoạch Phát triển Cá nhân. Ngay cả khi mỗi khách hàng cần một kế hoạch điều trị và mỗi nhân viên cần một bản Kế hoạch Phát triển Cá nhân, mỗi cán bộ giám sát chuyên môn cũng cần một bản Kế hoạch Phát triển Cá nhân. Các bản Kế hoạch Phát triển Cá nhân của các cán bộ giám sát thường được xây dựng và theo dõi bởi cả cán bộ giám sát và cán bộ giám sát của họ.
- Giúp các cán bộ giám sát xây dựng nghiệp vụ giám sát chuyên nghiệp. Điều này đòi hỏi phải động viên cán bộ giám sát được kiểm tra trình độ cán bộ giám sát chuyên môn. Họ cũng cần được đào tạo liên tục cần thiết để được cấp giấy chứng nhận hành nghề.
- Cho họ thời gian để làm việc với một người cố vấn (từ bên trong hay chuyên gia từ bên ngoài tổ chức)
- Đòi hỏi một số giờ đào tạo tối thiểu về giám sát chuyên môn mỗi năm.
- Cung cấp thời gian và nguồn lực cho các cán bộ giám sát để tham gia các nhóm hỗ trợ cán bộ giám sát của địa phương hay Quốc gia.
- Cung cấp đánh giá hiệu quả thực thi công việc đều đặn và kịp thời.

Chương 1

Giới thiệu

Trong chương này, thông qua các kịch bản minh họa, chúng ta sẽ làm quen với 8 cán bộ giám sát có kỹ năng, trình độ giám sát khác nhau và một số nhân viên được họ giám sát, và một cán bộ quản lý hành chính. Trong từng kịch bản cụ thể, các cán bộ giám sát sẽ phải đối diện với nhiều vấn đề từ phía tư vấn viên. Ví dụ, một tư vấn viên hoàn toàn xa lạ với công tác giám sát, một người gặp thách thức liên quan đến vấn đề đạo đức nghề nghiệp, một tư vấn viên khác là người phản ứng với việc phải thay đổi, và một tư vấn viên có vấn đề về thái độ. Bản thân các cán bộ giám sát cũng có các vấn đề của mình. Ví dụ một cán bộ giám sát đang phải cố gắng bắt nhịp với các thách thức của chức vụ mới, trong khi một người khác thì cố gắng làm việc để gây dựng được một di sản kế thừa cho tổ chức (legacy). Các kịch bản minh họa khéo léo kết hợp những vấn đề trên với các nguyên tắc giám sát đã được trình bày ở Chương 1, Phần I nhằm giới thiệu với cán bộ giám sát một số giải pháp cụ thể để xử lý các tình huống tương đối thường gặp trong công tác giám sát.

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

Mỗi kịch bản cung cấp cho chúng ta bức tranh chung của tổ chức đang lấy làm ví dụ minh họa, cũng như những thông tin chính về từng cán bộ giám sát và các nhân vật tham gia trong cuộc đối thoại. Ngoài ra, đi kèm với mỗi kịch bản còn có một danh sách những mục tiêu học tập của kịch bản đó. Lồng ghép trong những cuộc đối thoại là những mục bổ sung sau:

Ghi chú của cán bộ giám sát bậc thầy là phần nhận xét của một chuyên gia dày dặn kinh nghiệm trong công tác giám sát chuyên môn về những biện pháp, chiến lược mà các cán bộ giám sát đã thực hiện trong kịch bản, những suy nghĩ của cán bộ giám sát, những cách giải quyết tình huống của các cán bộ giám sát có trình độ, tay nghề và kinh nghiệm khác nhau, và những thông tin cần thiết các giám sát cần có.

Phần ghi chú “Làm như thế nào” đưa ra những thông tin hướng dẫn cách thức thực hiện một phương pháp hay chiến lược cụ thể.

Cán bộ giám sát bậc thầy là sự kết hợp giữa trí tuệ và kinh nghiệm thực tiễn của Ban Đồng thuận về tài liệu Hướng dẫn Nâng cao Chất lượng Điều trị này, đưa ra những cái nhìn sâu sắc trong các mối quan hệ của tư vấn viên với khách hàng, và đề xuất một số phương pháp có tính khả thi. Phần ghi chú cung cấp cho chúng ta một số thông tin để chúng ta hiểu được mức độ tổng hợp các kỹ năng chuyên môn của cán bộ giám sát bậc thầy cũng như giúp chúng ta nhận thấy người cán bộ giám sát đó cùng lúc đảm nhận các vai trò chuyên môn, hỗ trợ, đánh giá, và quản lý hành chính dễ dàng như thế nào.

Mục “**Làm như thế nào**” ghi lại những kinh nghiệm đúc kết được của Ban Đồng Thuận bên cạnh những thông tin được thu nhặt từ các loại sách giáo khoa, sách cẩm nang, và các hướng dẫn khác nhau về giám sát chuyên môn. Không phải tất cả những chỉ dẫn “Làm Như Thế Nào” đều có thể vận dụng được trong mọi tình huống, nhưng những thông tin này có thể được điều chỉnh để đáp ứng các nhu cầu cụ thể trong từng trường hợp của bạn.

Hình thức trình bày này được lựa chọn để giúp các cán bộ giám sát chuyên môn ở mọi cấp độ chuyên môn, bao gồm những người mới, những người có kinh nghiệm nhưng cần thêm độ đa dạng và chuyên sâu, và những cán bộ giám sát bậc thầy có nhiều năm kinh nghiệm và được đào tạo. Ban Đồng Thuận có nhiều nỗ lực lớn trong việc biên soạn những tình huống thực tế trong giám sát bằng việc sử dụng những phương pháp kỹ thuật chuyên môn bao gồm: Phỏng vấn tạo động cơ (Motivational Interviewing), liệu pháp nhận thức-hành vi (Cognitive-behavioral therapy), liệu pháp tâm lý hỗ trợ (Supportive psychotherapy), các phương pháp can thiệp khủng hoảng (Crisis intervention methods), và những phương pháp giám sát khác nhau như quan sát tại chỗ, đào tạo, và việc ra quyết định đạo đức nghề nghiệp. Trong tất cả những nỗ lực này, các động lực cơ bản của công tác giám sát như xây dựng mối quan hệ, xử lý mối tương quan trong những tình huống căng thẳng, đưa phản hồi, đánh giá, và thấu hiểu và đáp ứng lại những nhu cầu của tư vấn viên. Ban đồng thuận không định ám chỉ rằng những phương pháp này là “Tiêu Chuẩn Vàng” cho các cán bộ giám sát, mặc dù phương pháp được trình bày ở đây thực sự đại diện cho giám sát hiệu quả đã được thực hiện trong những cơ sở điều trị.

Kịch bản 1—Thiết lập một phương pháp giám sát chuyên môn mới

Tổng quan

Kịch bản này mô tả những nhiệm vụ của một cán bộ giám sát trong việc mô tả các phương pháp giám sát cho cán bộ tư vấn, bao gồm cả việc thiết lập một mô hình nhất quán cho hoạt động quan sát trực tiếp. Kịch bản bắt đầu với việc cán bộ giám sát mô tả cho nhân viên của mình về việc thực hiện một phương pháp giám sát mới như thế nào.

Bối cảnh

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

Vân là một cán bộ giám sát được giao nhiệm vụ thiết kế lại một mô hình giám sát cho một chương trình điều trị cai nghiện tại cộng đồng. Chương trình điều trị cai nghiện là một gói dịch vụ bao gồm các chương trình điều trị nội trú, chương trình điều trị ngoại trú, chương trình áp dụng trị liệu gia đình, chương trình tòa án ma túy, các cơ sở chuẩn bị cho người nghiện trước khi tái hòa nhập xã hội và các dịch vụ giáo dục khác. Ban lãnh đạo yêu cầu Vân phải thiết lập cho được một hệ thống giám sát kết hợp và đồng bộ tất cả các gói dịch vụ kể trên. Vân cần làm việc với 10 nhân viên của trung tâm, tất cả đều đảm nhiệm công tác tư vấn dù mỗi người có trình độ, kinh nghiệm và bằng cấp khác nhau, từ những tư vấn viên điều trị cai nghiện có bằng sơ cấp cho đến những người đã có chứng chỉ hành nghề công tác xã hội và những người có bằng cấp tư vấn chuyên nghiệp. Tuy nhiên, tại trung tâm này, tất cả nhân viên đều có nhiệm vụ giống nhau bất kể bằng cấp và kinh nghiệm của họ ra sao.

Cho đến thời điểm này, các nhân viên đã được giám sát hành chính nhằm đáp ứng được các tiêu chuẩn về hiệu quả thực thi công việc. Vân muốn tăng thêm phần giám sát chuyên môn, sử dụng các phương pháp quan sát (ghi hình và quan sát tại chỗ). Anh tiên liệu sự phát triển của chương trình trong vòng vài năm tới và muốn có những nhân viên cốt cán dày dạn kinh nghiệm có thể đảm đương các nhiệm vụ giám sát trong tương lai.

Vân sắp xếp để trao đổi với nhân viên theo từng nhóm nhỏ 2 hoặc 3 người để giải thích cho họ về những thay đổi và những cơ hội mới. Tình huống bắt đầu với cảnh Vân gặp gỡ hai nhân viên để thảo luận về nhu cầu học tập của họ và giải thích về hệ thống giám sát mới. *Ánh* là người đã từng có thời gian nghiện rượu. Nay anh đã bỏ rượu được 5 năm và có 3 năm kinh nghiệm làm tư vấn. *Cần* có bằng cao học công tác xã hội và 6 năm kinh nghiệm tư vấn.

Mục tiêu học tập

1. Trình diễn một loạt các phương pháp giám sát, trong đó chú trọng đến phương pháp quan sát trực tiếp thông qua hình thức ghi hình hoặc quan sát tại chỗ buổi tư vấn.
2. Minh họa các chức năng kèm cặp (mentoring), cầm tay chỉ việc, và giáo dục của giám sát.
3. Trình diễn cách kết hợp những chức năng thành một mô hình thống nhất của giám sát chuyên môn, trung thành với các phương pháp và có thể điều chỉnh đối với những nhu cầu đặc thù của mỗi tổ chức.

[Sau phần chào hỏi, Vân bắt đầu cuộc thảo luận về một phương pháp giám sát mới.]

VÂN: Như các anh chị đã biết, giám đốc điều hành cũng như các nhân viên cấp cao đã thống nhất rằng chúng ta cần triển khai một chương trình đào tạo và giám sát cho các tư vấn viên để giúp chúng ta đạt được những mục tiêu của cơ quan, và đồng thời nâng cao các kỹ năng của tư vấn viên. Chúng ta đã phát triển rất tốt các hệ thống quản lý hành chính khác, bước tiếp theo sẽ là triển khai chương trình giám sát chuyên môn để giải quyết các mục tiêu của tổ chức cũng như mục tiêu phát triển chuyên môn nghiệp vụ của mỗi cá nhân chúng ta. Chúng ta sắp đảm nhận những vai trò mới, vì vậy chúng ta cần những kỹ năng mới.

ÁNH: Thực ra, tôi cũng không biết mình cần gì. Chương trình giám sát sẽ giúp tôi phát triển kỹ năng nghề nghiệp của mình như thế nào?

VÂN: Ánh à, đây là một điểm chúng ta có thể nói đến để bắt đầu câu chuyện. Chúng ta hiện đã thiết lập được hệ thống giám sát hành chính. Khi chúng ta tiếp tục phát triển đối với cá nhân và tổ chức, chúng ta cần phải trang bị thêm cho mình nhiều kỹ năng mới. Có lẽ điểm khởi đầu cho cuộc thảo luận của chúng ta ngày hôm nay là công việc trong tương lai đòi hỏi chúng ta những gì và chúng ta cần phải trang bị cho mình những kỹ năng mới nào? Chúng ta có thể thảo luận về vấn đề này ngay bây giờ được không?

ÁNH: Chà, nghe ghê quá. Chúng ta cần phải biết nhiều hơn và làm nhiều hơn nữa hay sao? Còn gì nữa đâu mà họ lại muốn bòn rút thêm chứ hả trời!

[Mọi người cười ồ.]

Ghi chú của cán bộ giám sát bậc thầy: Một cán bộ giám sát mới vào nghề có thể sẽ đáp lại nhận xét trên của Ánh theo những cách khác nhau, một cách máy móc hoặc mang tính mệnh lệnh để tỏ ra mình là chuyên gia, là sếp, và vì thế có thể tạo ra tình trạng có rào ngăn cách theo cách hiểu ‘chúng ta’ và ‘họ’. Nếu thể hiện như vậy sẽ khiến cho nhân viên mất nhiệt huyết và không muốn đón nhận hệ thống giám sát mới. Cán bộ giám sát nhiều kinh nghiệm hơn sẽ chọn một phương pháp tiếp cận khác, ít đối đầu, ít độc đoán hơn, và sẽ thể hiện một thái độ hỗ trợ. Theo cách tiếp cận này, cán bộ giám sát sẽ có thể chỉ đạo nhưng không đối đầu một cách không cần thiết.

CẦN: Tôi nhớ là hồi đi học chương trình cao học công tác xã hội tôi cũng đã được học về giám sát rồi. Vấn đề anh nêu ra làm tôi nhớ lại chương trình đó. Có phải anh đề nghị là chúng ta sẽ áp dụng mô hình giám sát không? Nói thật nhé, nghe có vẻ ích kỷ nhưng mô hình giám sát này có lợi gì cho tôi?

VÂN: Câu hỏi chị đặt ra hay đấy, Cần ạ. Chúng ta đều muốn biết chương trình giám sát này mang lại những lợi ích gì cho công việc của mình. Tôi muốn lắng nghe kinh nghiệm cũng như ý kiến của các anh chị về công tác giám sát. Các anh chị đã được học về giám sát như thế nào? Các anh chị đã học phương pháp quan sát trực tiếp gì?

Đưa ra những lý lẽ về lợi ích của giám sát chuyên môn như thế nào?

Chương trình giám sát mang lại một số lợi ích. Vào thời điểm này, *Vân* có thể giới thiệu cho *Cần* về những lợi ích của chương trình:

1. Lợi ích về hành chính: đảm bảo chăm sóc có chất lượng, cung cấp công cụ để đánh giá thế mạnh của nhân viên cũng như những nhu cầu học tập của họ.
2. Lợi ích về chuyên môn: nâng cao kiến thức và kỹ năng của tư vấn viên; tạo diễn đàn để thực hiện các dịch vụ dựa trên bằng chứng trong nội bộ tổ chức.
3. Phát triển nguồn nhân lực và nghiệp vụ chuyên môn: làm tăng sự gắn bó của nhân viên với tổ chức, khơi gợi lòng nhiệt huyết, cung cấp một lợi ích thu hút tuyển chọn nhân viên giỏi, nâng cấp khả năng chuyên môn và phẩm chất của nhân viên.
4. Công tác nghiên cứu và đánh giá chương trình: cung cấp những thông tin có giá trị để xác định những thành quả của chương trình và điều trị bệnh nhân thành công.

CẦN: Hồi còn đi học, tôi thấy việc quan sát thật dễ sợ nhưng lại rất hữu ích. Ban đầu tôi rất ghét việc bị quan sát và ghi hình. Nhưng chẳng bao lâu tôi đã thấy được hiệu quả rất rõ rệt của phương pháp này. Bản thân tôi đã học được rất nhiều.

VÂN: Kinh nghiệm của bản thân tôi là mới đầu khi nghe nói đến việc áp dụng phương pháp quan sát trực tiếp, hầu như tất cả mọi người đều e dè, nhưng đồng thời hầu như mọi người đều cảm thấy chương trình này là rất có lợi. Tôi nghĩ khi nói đến quan sát trực tiếp, chúng ta cần nhớ rằng phương pháp này không tập trung vào những điểm yếu kém hay những thiếu sót của chúng ta. Mục đích của phương pháp này là giúp chúng ta xem lại những điều mình đã làm tốt, trên cơ sở những điểm mạnh đó mà chúng ta tìm kiếm thêm các giải pháp mới, xây dựng nhiều kỹ năng hơn, giúp chúng ta nhìn quá trình tư vấn của mình một cách rộng lớn hơn, thay vì sa đà vào việc áp dụng các kỹ thuật mà thôi. Khi nhìn vào mục tiêu cũng như nhu cầu học tập, tôi hy vọng tất cả chúng ta sẽ có thể thấy được những lợi ích mà công tác giám sát, cụ thể là quan sát trực tiếp sẽ mang lại cho chúng ta.

CẦN: Trong thời gian sắp tới tôi phải thực hiện nhiều tư vấn nhóm hơn. Tôi thực sự cần được đào tạo và phân hồi sâu hơn về những kỹ năng điều hành nhóm của mình. Ngoài ra còn một số chủ đề tôi cũng muốn thành thạo hơn nữa, đặc biệt là kỹ năng tư vấn hôn nhân và gia đình.

VÂN: Được rồi. Như vậy chúng ta sẽ bắt đầu từ điểm chị *Cần* mới đề nghị nhé. Còn anh *Ánh* thì sao?

ÁNH: Tôi bắt đầu thấy phần chán lên rồi đấy. Từ lâu tôi đã muốn tham gia nhiều hơn vào công tác tư vấn rồi, để thoát khỏi công việc xử lý nhóm lái xe say xỉn (Driving While Intoxicated) và làm các đánh giá. Tôi cũng muốn được tập huấn thêm, nhưng nói thật là tôi hơi ngán cái vụ bị ghi hình và quan sát. Tôi không mắc lỗi này thì cũng mắc lỗi kia cho mà xem. Tôi sẽ tự cảnh giác với điều này. Ngoài ra trong một buổi tư vấn với khách hàng mà tự nhiên có một chiếc máy quay chĩa vào hoặc một ông cán bộ giám sát ngồi lù lù kế bên cũng có thể làm cho khách hàng e ngại đó.

Làm thế nào để giúp tư vấn viên và khách hàng cảm thấy thoải mái mới khi được quan sát tại chỗ?

Chúng tôi gợi ý các bước thực hiện sau đây:

1. Hãy thừa nhận và thấu hiểu những lo lắng, bất an của khách hàng và/hoặc tư vấn viên về việc quan sát tại chỗ hoặc ghi hình buổi tư vấn.
2. Hãy lắng nghe một cách tích cực và phân hồi một cách thấu đáo những lo lắng, bất an của khách hàng và/hoặc tư vấn viên. Đừng bỏ qua, đừng coi nhẹ những lo lắng của họ. Nếu giúp cho khách hàng và/hoặc tư vấn viên hiểu rằng những bất an này là điều thường hay xảy ra thì chúng ta có thể giúp họ nhận thấy rằng sự lo lắng của họ cũng là lẽ thường tình..
3. Nêu rõ giá trị của phương pháp quan sát trực tiếp và củng cố niềm tin rằng các phương pháp triển khai “là một phần công việc của tổ chức chúng tôi. Chúng tôi muốn thể hiện sự tôn trọng đối những vấn đề khó khăn của bạn (khách hàng và/hoặc tư vấn viên). Và chúng tôi tin tưởng mạnh mẽ rằng chúng tôi cần thực hiện các phương pháp giám sát này nhằm đảm bảo chất lượng và nâng cao chất lượng dịch vụ cho khách hàng.”
4. Để mở cánh cửa để khách hàng và tư vấn viên có thể tiếp tục trao đổi về những mối bận tâm lo lắng hoặc cảm xúc riêng vì đây chính là một phần của quá trình tư vấn hoặc giám sát.
5. Hãy hỗ trợ để tư vấn viên có thể làm giảm bớt sự lo lắng của khách hàng. Để tư vấn viên có được kỹ năng này, cán bộ giám sát cần cầm tay chỉ việc và hướng dẫn tư vấn viên các phương pháp để cán bộ giám sát có thể thực hiện các phương pháp quan sát trực tiếp đối với khách hàng.

VÂN: *Ánh* à, tôi hiểu rất rõ cảm giác bồn chồn của anh cũng như những lo lắng của anh cho rằng khách hàng cũng cảm thấy bồn chồn tương tự khi chúng ta áp dụng phương pháp quan sát trực tiếp này. Hình như anh chưa từng được ghi hình hoặc được quan sát trong khi đang tư vấn phải không?

ÁNH: Chưa bao giờ. Hồi tôi mới vào làm trong chương trình xử lý nhóm lái xe say xỉn thì giám sát viên cũng có ngồi cạnh tôi vài lần. Nhưng hồi đó giám sát viên chỉ quan tâm xem tôi có tư vấn theo đúng với tài liệu tập huấn hay không mà thôi.

VÂN: À, vậy là anh đã từng được quan sát trực tiếp nhưng chương trình sắp tới của chúng ta sẽ khác rất nhiều so với cách thức quan sát anh đã trải nghiệm trước đây. Có lẽ chúng ta có thể thảo luận về mục tiêu của anh rồi sau đó thảo luận về cách chương trình giám sát có sử dụng phương pháp quan sát trực tiếp sẽ hỗ trợ chúng ta như thế nào trong việc đạt được các mục tiêu đó.

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

[Buổi thảo luận tiếp tục diễn ra khi Ánh và Cần trình bày những nhu cầu giám sát. Sau đó mọi người bàn về những kỹ năng cần trau dồi trong năm tiếp theo.]

VÂN: Có lẽ đây là thời điểm tốt nhất để chúng ta bàn về hệ thống giám sát. Các anh chị hãy tưởng tượng hệ thống này sẽ như thế nào, vận hành ra sao và mang lại lợi ích gì cho mỗi chúng ta. Trước tiên chúng ta sẽ triển khai việc quan sát định kỳ tất cả các nhân viên tư vấn của trung tâm. Có một số hình thức quan sát chúng ta có thể áp dụng ở đây. Nếu điều kiện cho phép và hệ thống âm thanh hoạt động tốt thì quan sát qua kính một chiều hoặc ghi hình (đây là cách tôi thích hơn cả) hoặc cán bộ giám sát sẽ ngồi cùng buổi tư vấn và quan sát tư vấn viên thực hiện buổi tư vấn với khách hàng. Chỉ tiêu đề ra là mỗi tư vấn viên sẽ được quan sát ít nhất một lần mỗi tháng. Cứ mỗi tuần chúng ta sẽ ngồi lại với nhau khoảng 1 giờ để thảo luận những ca đã được quan sát hoặc ghi hình trong tuần đó. Các anh chị sẽ thay phiên nhau dẫn dắt các buổi thảo luận này. Như vậy mỗi người sẽ dẫn dắt các buổi thảo luận giám sát này ít nhất một lần mỗi một hoặc hai tháng.

[Vân giải thích cách thực hiện việc quan sát trực tiếp và ghi hình, bao gồm “khái niệm về điều nổi bật”, là một vấn đề mà tư vấn viên mong muốn được thảo luận trong giám sát. Sau đó Vân trình bày từng bước quá trình bắt đầu thực hiện quan sát trực tiếp]

Làm thế nào để thực hiện phương pháp quan sát trực tiếp hoặc ghi hình:

1. Có được sự đồng ý của khách hàng và những người liên quan bằng văn bản cho phép ghi âm và ghi hình buổi tư vấn. Ngay từ đầu, khách hàng phải được thông báo cụ thể về :
 - Cán bộ giám sát sẽ tham dự buổi tư vấn của họ hoặc buổi tư vấn sẽ được ghi âm và ghi hình.
 - Nội dung ghi hình sẽ được sử dụng cho công tác đào tạo.
 - Qui trình lưu trữ và hủy băng sau khi sử dụng.
2. Tư vấn viên cần tìm hiểu ý kiến của khách hàng về việc ghi hình buổi tư vấn hoặc có sự tham dự của người thứ ba. Tư vấn viên phải tôn trọng quyết định của khách hàng và tôn trọng quyền từ chối của họ. Ngay sau khi tìm hiểu nếu khách hàng phản đối thì tư vấn viên phải tôn trọng lựa chọn của họ và đề nghị với một khách hàng khác.
3. Trong lần tiếp xúc trước khi có buổi tư vấn, tư vấn viên cần phải thông báo cho khách hàng biết rằng buổi tư vấn tiếp theo sẽ có sự tham dự của cán bộ giám sát hoặc sẽ được ghi hình, buổi tư vấn của họ sẽ được ghi hình cho những mục đích nâng cao chất lượng dịch vụ. Hãy hỏi nếu họ có bất cứ câu hỏi nào về vấn đề đó không. Nếu khách hàng kịch liệt từ chối việc ghi hình, thảo luận về những lý do khiến họ từ chối. Nếu khách hàng tiếp tục phản đối đối với bất cứ hình thức quan sát nào, cán bộ giám sát nên tìm hiểu sâu hơn và cố gắng thấu hiểu những mối bận tâm và quan điểm của họ về việc quan sát. Thậm chí mặc dù một khách hàng đã ký vào một bản đồng thuận từ những buổi tư vấn đầu, thảo luận về tính khả thi về việc ghi hình hay quan sát trực tiếp bởi các cán bộ giám sát, khách hàng luôn luôn có quyền từ chối bất cứ khía cạnh nào của quá trình điều trị. Nên nhớ rằng, không bao giờ có bất kỳ phương pháp quan sát nào quan trọng hơn sự thoải mái của khách hàng và cần phải thận trọng vì việc đi ngược lại mong muốn của họ có thể có hại cho quá trình điều trị.
4. Lúc mới bắt đầu việc quan sát hoặc ghi hình, nhắc lại với khách hàng về những mặt giới hạn của bảo mật và việc ghi hình hoặc những ghi chép giám sát sẽ được sử dụng như thế nào bởi cán bộ giám sát và/hoặc nhóm tư vấn viên. Làm rõ vấn đề để khẳng định khách hàng hiểu rõ về việc có cán bộ giám sát ngồi quan sát và/hoặc cùng tham gia buổi tư vấn hoặc đơn giản là chỉ quan sát và can thiệp khi nào thấy cần thiết.

5. Đề tâm đến những mối quan ngại của tư vấn viên về quan sát trực tiếp. Hãy bắt đầu với ý nghĩ “quan sát tạo ra cho chúng ta cơ hội học hỏi lẫn nhau.” Sau đó bạn có thể tiến hành cuộc thảo luận về những lợi ích và tính hiệu quả-chi phí của các phương pháp quan sát.
6. Hãy đề nghị tư vấn viên đánh dấu băng ghi hình ở những điểm nổi bật nhất của buổi tư vấn và mang phần đó ra thảo luận ở buổi giám sát tiếp theo. Trong giai đoạn bắt đầu giám sát, có thể khuyên các tư vấn viên lựa chọn một phần của buổi tư vấn mà họ nghĩ họ đã làm tốt.

CẦN: *Vân* à. Anh có thể nói rõ lý do vì sao anh thích phương pháp ghi hình hơn những phương pháp khác được không?

VÂN: Được chứ. Tôi thích phương pháp này vì một số lý do sau đây. Trước tiên, đây là phương pháp quan sát hiệu quả nhất trong việc theo dõi toàn bộ quá trình một buổi tư vấn. Thứ hai, việc ghi hình giúp chúng ta tiết kiệm thời gian của cán bộ giám sát. Rõ ràng cán bộ giám sát không cần mất thời gian ngồi cả buổi mà chỉ cần chọn những điểm nhấn quan trọng cần trao đổi với tư vấn viên trong buổi đó mà thôi. Ngoài ra, khi thực hiện phương pháp này, mọi người đều có cơ hội học hỏi lẫn nhau. Mỗi khi chúng ta thấy một tư vấn viên áp dụng một biện pháp hoặc kỹ thuật hay, hiệu quả thì chúng ta có thể sử dụng băng video để chiếu lại cho mọi người xem và học hỏi trước khi đem hủy đi. Rõ ràng, nếu áp dụng phương pháp này, tất cả mọi người đều có thể học hỏi từ kinh nghiệm của những người khác.

Vân mô tả phương pháp quan sát trực tiếp thực hiện như thế nào, bao gồm những yêu cầu pháp lý chẳng hạn như bản xác nhận có chữ ký của khách hàng, sự chuẩn bị và các qui trình quan sát, và những qui trình sử dụng băng ghi hình và các quan sát và duy trì tính bảo mật.

Ghi chú của cán bộ giám sát bậc thầy: Trước khi thực hiện quan sát trực tiếp, dù ghi hình hay quan sát tại chỗ, cán bộ giám sát cần giải thích rõ các bước sẽ diễn ra. Nếu áp dụng phương pháp quan sát trong phòng, cán bộ giám sát cần giải thích rõ một số điểm. Ví dụ cán bộ giám sát có can thiệp trong khi tư vấn viên đang tư vấn hay không; nếu có thì khi nào, và như thế nào. Cách thức bố trí bàn ghế, chỗ ngồi quan sát, cách sử dụng ngôn ngữ không lời để trao đổi hoặc trong trường hợp có sự gián đoạn bất ngờ từ bên ngoài thì nên xử trí như thế nào.

ÁNH: Tôi nói trước rồi đó, vì chưa bao giờ có kinh nghiệm được quan sát hoặc ghi hình buổi tư vấn nên tôi thấy hơi lo một chút.

CẦN: *Ánh* à, anh cũng đừng nên lo lắng quá. Tôi nghĩ chỉ trong một thời gian ngắn anh sẽ quen với nó mà thôi. Rồi anh sẽ thấy phương pháp này rất hiệu quả, nhất là giúp chúng ta nhận rõ các vấn đề mình còn cảm thấy chưa ổn. Hồi này anh nói là ngại vì sợ làm sai chỗ này chỗ nọ. Nhưng thật ra, phương pháp này không đặt nặng vào lỗi hay những điểm làm chưa đúng của chúng ta đâu. Tôi nhớ hồi còn ở trường, cô giáo hướng dẫn có đưa ra một phương châm mà tôi rất thích. Cô nói “Hãy luôn phát hiện những điều hay tư vấn viên đã làm”. Tôi thích phương châm này lắm. Cho nên, theo tôi, khi chúng ta áp dụng phương pháp này là chúng ta đang tìm cách phát triển nghề nghiệp thông qua việc học hỏi những kinh nghiệm thành công của đồng nghiệp đó. Khi anh xem lại mình trong đoạn băng hình và còn có người ngồi bên cạnh để chỉ cho anh thấy những điểm anh làm hay, điều đó không tốt sao? Ngoài ra, anh và người giám sát sẽ cùng thảo luận xem nên làm như thế nào thì tốt hơn? Có thể làm gì khác đi một số điểm nào đó hay không? Tôi thấy chúng ta sẽ sớm quen với phương pháp này thôi. Quan sát đã rất hữu dụng cho công việc của tôi. Tôi nghĩ những nghi ngại của anh sẽ tan biến sau 2 buổi giám sát của *Vân*. Anh sẽ rất bất ngờ đó!

Ghi chú của cán bộ giám sát bậc thầy: Trong cương vị một người giám sát, bạn cần tìm một “nhà vô địch”, người đã có kinh nghiệm bản thân với việc quan sát trực tiếp và cảm thấy việc

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

đó rất hữu dụng. Lắng nghe những báo cáo tích cực về giám sát từ một đồng nghiệp thường dễ được chấp nhận và thuyết phục hơn là nghe nó từ cán bộ giám sát của mình.

VÂN: Đó cũng là những kinh nghiệm của tôi về ghi hình và quan sát trực tiếp. *Ánh* à, anh đã nói rằng những việc đó có thể khiến khách hàng lo lắng. Thực tế, chúng ta mới là những người lo lắng nhất. Chúng ta biết rõ những gì chúng ta đang làm, tuy nhiên thường thì chúng ta sợ không dám đề nghị, sợ nhận phản hồi từ người khác và sợ bị quan sát nữa.

ÁNH: Tôi nghĩ nếu tôi có thể xem một số băng hình về ai đó đang thực hiện tư vấn thì sẽ đỡ ngại hơn đấy.

VÂN: Một ý kiến tuyệt vời đó *Ánh* ạ. Tôi có thể giới thiệu một đoạn băng ghi hình về một buổi tư vấn mà tôi thực hiện. Sau đó tất cả chúng ta có thể ngồi lại, và thảo luận về những gì tôi đã làm. Các bạn thấy sao nếu chúng ta sẽ xem một đoạn băng về một trong những buổi tư vấn của tôi vào buổi giám sát sắp tới của chúng ta? Phản hồi của các bạn sẽ mang lại lợi ích cho tôi. Đó sẽ là một điểm khởi đầu tuyệt vời cho chúng ta để bắt đầu quá trình này.

Làm thế nào để khuyến khích sự chấp nhận phương pháp quan sát trực tiếp?

Bạn không bao giờ nên đề nghị một nhân viên làm những điều mà chính bạn cũng không muốn làm, vậy nên bạn cần thực hiện những việc sau:

1. Là người đầu tiên được ghi hình và quan sát.
2. Cởi mở đối với phản hồi từ nhân viên, chuẩn bị tinh thần để chấp nhận và đối diện với phản hồi.
3. Khuyến khích những góp ý và đề xuất từ các tư vấn viên về việc họ có thể sẽ làm khác như thế nào khi ở trong tình huống tư vấn của bạn thực hiện và tại sao lại như vậy.
4. Làm gương thể hiện thiện chí ghi nhận ý kiến đóng góp bằng cách cam kết cố gắng áp dụng những ý kiến đóng góp đó vào các buổi tư vấn trong tương lai.

ÁNH: Vâng, tôi cảm thấy thích ý tưởng này rồi.

CẦN: Tốt thôi. Tôi tự nguyện sẽ là người thứ hai. Lâu lắm rồi tôi không được ai quan sát, nhưng tôi không có khó khăn gì về việc được giám sát cả.

VÂN: Cảm ơn *Cần*. Nào, vì tôi là người lãnh án tiên phong, bây giờ chúng ta cùng bàn luận về một vài quá trình của quan sát nhé.

[Sau khi Vân trình bày về trường hợp khách hàng của mình thì có một cuộc thảo luận về những gì sẽ diễn ra trong giám sát.]

Ghi chú của cán bộ giám sát bậc thầy: Bạn sẽ cần phải nêu rõ những gì là nghĩa vụ của các tư vấn viên trong công tác giám sát. Một hợp đồng giám sát làm cơ sở cho sự cam kết này, và giải thích về những hậu quả nếu tư vấn viên không thực hiện đầy đủ các buổi tư vấn có giám sát. Nội dung trong hợp đồng cũng nói rõ nếu việc đó xảy ra thì cán bộ giám sát và những người khác trong tổ chức sẽ hành động như thế nào. Ví dụ, nếu một nhân viên liên tục lỡ hẹn các buổi giám sát, thì đây có thể được coi là một vấn đề vi phạm về hành chính hoặc nguyên tắc kỷ luật, cũng tương tự như nếu một nhân viên trễ nải trong việc hoàn thành các công việc liên quan đến giấy tờ báo cáo hay chậm trễ trong công việc được phân công. Đồng thời, nếu nhân viên tư vấn không cung cấp băng ghi hình của buổi tư vấn đề rà soát lại khi cán bộ giám

sát yêu cầu, cán bộ giám sát cần phải hành động, tuân theo những chính sách của cơ quan trong việc thi hành kỷ luật để thúc đẩy sự tiến bộ.

VÂN: Ngoài ghi hình, chúng ta có thể sử dụng nhiều phương pháp khác, những phương pháp này có thể phù hợp hơn cho một vài khách hàng và một số tình huống đặc biệt. Chúng ta muốn có một hệ thống giám sát lồng ghép, bao gồm cùng nhau xem xét lại những trường hợp cụ thể, xem xét hồ sơ giám sát của chúng ta theo định kỳ, chẳng hạn như những ghi chép về sự tiến triển của khách hàng và các kế hoạch điều trị, việc đào tạo đáp ứng nhu cầu của mỗi nhân viên, và kiểm tra lại các khảo sát đánh giá khách hàng của chúng ta. Trong khi tôi nói về chủ đề này, chúng ta muốn nhận được những nhận xét từ khách hàng về hiệu quả thực thi công việc của chúng ta. Có một công cụ mà chúng ta muốn được áp dụng để xin ý kiến nhận xét từ khách hàng sau mỗi buổi tư vấn, và vào cuối mỗi ngày làm việc trong các đơn vị điều trị nội trú.

ÁNH: Tôi hơi ngại về mức độ hữu ích của những thông tin từ khách hàng. Rốt cuộc thì trí não các khách hàng ở giai đoạn mới hồi phục còn chưa được tỉnh táo cho lắm.

VÂN: Ý kiến này rất hay, anh Ánh. Mặc dù vậy, nếu chúng ta hỏi các khách hàng một cách đều đặn thì chúng ta sẽ thu thập được những thông tin hữu ích về khả năng giải quyết các nhu cầu của khách hàng của chúng ta và chất lượng của mối quan hệ giữa chúng ta với họ. Đây là những thông tin rất hữu dụng khi được liên kết với chương trình giám sát và quan sát trực tiếp của chúng ta. Kiểu như xem chương trình trên TV và coi bản đánh giá của khán giả về chương trình đó ở cuối chương trình!

[Tiếng cười.]

[Trong cuộc thảo luận tiếp theo, Vân thừa nhận những mối quan ngại của Ánh, và Ánh, Cần và Vân bàn luận về những mối quan ngại đó. Vân đặt câu hỏi làm thế nào mà họ có thể giải quyết hết các mối quan ngại này, và làm thế nào họ có thể có thể khiến khách hàng đóng góp vào quá trình này.]

Ghi chú của cán bộ giám sát bậc thầy: Trong một vài thời điểm, cán bộ giám sát cần giải quyết một cách cởi mở sự phản kháng của nhân viên. Những kỹ năng đó là biết thời điểm cần giải quyết và xoa tan những sự phản kháng đó. Đôi khi, sẽ là rất hữu ích nếu bạn trò chuyện về sự phản kháng của nhân viên, để làm dịu đi nỗi lo lắng của mọi người trước khi bắt đầu đi vào chi tiết cách hoàn thành giám sát. Phương pháp “phòng vãn tạo động cơ” gợi ý rằng tốt nhất là dùng biện pháp “lựa theo sự phản kháng” bằng cách phản ánh ngược lại cho các tư vấn viên về cả 2 mặt vấn đề mà họ đang giằng co, thích và không thích trong tư tưởng của họ về hình thức giám sát mới. Thông thường, hãy chờ đợi một thời điểm thích hợp để thảo luận sau về vấn đề phản kháng là cách làm tốt nhất.

VÂN: Và đó là những gì mà chúng ta muốn thấy hệ thống giám sát lồng ghép. Nó sẽ giúp chúng ta xác định được những kỹ năng và năng lực chúng ta cần trau dồi. Để bắt đầu quá trình này, mỗi chúng ta sẽ trình bày và thảo luận về một buổi tư vấn mà chúng ta nghĩ là ta thực hiện tốt, chúng ta hài lòng. Các bạn thấy thế nào?

CẦN: Tôi thích cách làm này, đây sẽ là một cơ hội để mỗi chúng ta có thể “khoe tài” một chút.

ÁNH: Tốt thôi, nếu anh là người đầu tiên sẽ làm như anh đã nói với chúng tôi. Tôi sẽ thực hiện vào tuần tiếp theo Cần ạ.

CẦN: Khi còn ở trường đại học, phương pháp này rất có lợi trong việc chúng tôi giúp đỡ lẫn nhau, tránh tình trạng phó mặc ai đó đơn độc trong quá trình học tập và làm việc. Việc đó có khả thi cho chúng ta không?

VÂN: Ý kiến tuyệt vời! Giám sát chéo giữa các đồng nghiệp đã được thực hiện như thế nào trong trường đại học?

[*Cần bàn luận về vấn đề giám sát chéo giữa các đồng nghiệp và cầm tay chỉ việc trong nhóm có kết quả như thế nào.*]

Ghi chú của cán bộ giám sát bậc thầy: Giám sát chéo giữa các đồng nghiệp là một hình thức giám sát nhóm hiệu quả. Những người được giám sát họp lại thành nhóm, thảo luận về những vấn đề quan trọng trong công tác tư vấn của họ, và đưa ra những giải pháp cho những tình huống khó khăn. Những người tham gia học được những cách tốt hơn để giải quyết các vấn đề chuyên môn, từ đó nâng cao được tính chuyên nghiệp của họ.

Giám sát chéo giữa các đồng nghiệp và cầm tay chỉ việc trong nhóm có những điểm thuận lợi và hạn chế như sau:

1. Những điểm mạnh và thành công của giám sát chéo giữa các đồng nghiệp phụ thuộc vào thành phần của nhóm, điểm mạnh của mỗi thành viên, và sự minh bạch của hợp đồng giám sát nhóm. Các thành viên phải thống nhất về thời gian, địa điểm, và tần suất các cuộc họp, cũng như cấu trúc tổ chức và các mục đích của buổi họp và những mặt giới hạn của tính bảo mật. Về những khía cạnh này, giám sát chéo giữa các đồng nghiệp khác biệt với hình thức hỏi ý kiến của đồng nghiệp theo hình thức đột xuất và không được lên kế hoạch, một cách làm ít chính thống hơn.
2. Giám sát chéo giữa các đồng nghiệp giúp giảm bớt tính cô lập nghiệp vụ, làm tăng tính hỗ trợ và hoạt động mạng lưới chuyên môn, bình thường hóa áp lực của công tác chuyên môn, và cung cấp nhiều góc nhìn khác nhau về bất cứ một mối quan ngại nào. Giám sát chéo giữa các đồng nghiệp còn có một số lợi ích khác như chi phí thấp hoặc không phải chi phí gì, kích thích trí tuệ, và mang lại niềm vui cho những người được giám sát.
3. Những mục đích và cấu trúc mơ hồ, không rõ ràng, hay mâu thuẫn thường dẫn đến những khó khăn trong giám sát chéo giữa các đồng nghiệp. Đối với giám sát cá nhân hoặc giám sát chuyên môn, một bầu không khí tương tác an toàn hợp lý (bao gồm tôn trọng, nhiệt tình, trung thực, và cởi mở hợp tác) có ý nghĩa then chốt.
4. Tính hiệu quả và sự vui thích của người được giám sát sẽ bị giảm khi có sự tranh đua, phê phán, không nhất quán giữa các thành viên, và không hỗ trợ lẫn nhau là rất hay gặp.
5. Sự thành công của giám sát chéo giữa các đồng nghiệp bị ảnh hưởng bởi sự cam kết lúc lên thăm lúc xuống bồng và sự có mặt không đều đặn của những người được giám sát.

VÂN: Ok, chúng ta đã nhận biết được giám sát chéo giữa các đồng nghiệp được thực hiện như thế nào. Đây cũng là một vai trò mới với tôi, tôi có thể sử dụng những gợi ý và phản hồi của các bạn. Công việc giám sát đòi hỏi phải có một tổng hợp những kỹ năng khác so với những kỹ năng mà một tư vấn viên cần có.

CẦN: Đúng là như vậy đấy. Tôi đã tham gia một khóa ở trường về giám sát chuyên môn và đó chính xác là những gì mà ông giáo sư đã nói.

Làm thế nào để chọn một khóa học về giám sát chuyên môn

Lưu ý vào những thành phần sau:

1. Khóa học nên được phê chuẩn bởi các tổ chức chứng nhận hành nghề để đáp ứng đầy đủ những đòi hỏi về việc chứng nhận cán bộ giám sát chuyên môn.

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

2. Khóa học cần phải đáp ứng đầy đủ những yêu cầu đào tạo tối thiểu là 30 giờ đồng hồ.
3. Công tác đào tạo nên được đảm nhiệm bởi một giảng viên có đầy đủ những kỹ năng sau: tư vấn viên cấp 3, cán bộ giám sát cấp 3, kinh nghiệm đào tạo xuất sắc, và khả năng cung cấp những thông tin về những vấn đề giám sát hành chính lẫn chuyên môn.
4. Khóa học nên giảng dạy về những kỹ năng giám sát chuyên môn thực tiễn thông qua đóng vai và trình diễn, băng ghi âm-ghi hình của những buổi tư vấn giám sát, và cơ hội để thực hành những kỹ năng giám sát chuyên môn.
5. Khóa đào tạo nên được cung cấp bởi một cá nhân hoặc tổ chức có danh tiếng.
6. Những khóa học trực tuyến cũng sẵn có. Tuy nhiên, một tổ chức nên xác minh những khóa học trực tuyến đó có được chứng nhận bởi Ủy ban chứng nhận quốc gia (State certification board) hay không.

VÂN: Nào, hãy tổng kết những gì chúng ta vừa bàn luận nào. Chúng ta đang đi vào những chiến lược mới cho chương trình điều trị. Mỗi chúng ta đều có một Kế hoạch Phát triển Cá nhân trình bày rõ những mục tiêu của mỗi cá nhân chúng ta. Kèm cặp chuyên môn (clinical mentoring) là một khía cạnh quan trọng giúp đỡ chúng ta đạt được những mục tiêu Kế hoạch Phát triển Cá nhân của mình.

[Vân mô tả quá trình kèm cặp chuyên môn, rằng mỗi thành viên đều sẽ có một người kèm cặp cho mình. Một vài nhân viên sẽ kèm cặp cho người khác. Vân thảo luận mối quan hệ giữa Kế hoạch Phát triển Cá nhân, giám sát chuyên môn, và hệ thống kèm cặp. Vân cũng thảo luận đến các vấn đề liên quan đến các giai đoạn sàng lọc của tư vấn viên và đối với mỗi giai đoạn các yếu tố sẽ tác động như thế nào đến việc chọn hình thức và mức độ kèm cặp cho từng tư vấn viên.]

Ghi chú của cán bộ giám sát bậc thầy: Công tác kèm cặp là một mối quan hệ bài bản giữa một chuyên gia có nhiều kỹ năng và một người được kèm cặp, và được thiết lập để làm thăng tiến sự nghiệp của người được kèm cặp bằng cách xây dựng các kỹ năng và kiến thức. Trong một chuỗi các buổi giám sát được thực hiện theo các bước nhất định, một người với nhiều kinh nghiệm hơn hướng dẫn, chỉ dẫn, khuyên dạy, đưa ra phản hồi, và cầm tay chỉ việc cho một người nào đó có ít kinh nghiệm hơn.

VÂN: Một trong những nhiệm vụ của tôi là đảm bảo rằng tất cả chúng ta đều được đào tạo để mỗi người trong các bạn có thể thay thế vị trí của tôi nếu cần thiết. Tôi yêu cảm giác có xung quanh mình những người mà có thể thay thế công việc của tôi vào một ngày đó!

CẦN: Tôi cũng sẽ rất vui nếu được kèm cặp và được giao phó nhiệm vụ kèm cặp cho thành viên khác, nếu đó là những gì anh mong muốn. Tôi đang cảm thấy khá hơn rất nhiều, hơn cái lúc mà chúng ta bắt đầu cuộc thảo luận ngày hôm nay.

[Vân bắt đầu một cuộc thảo luận về những vấn đề chuyên môn mà có thể là những chủ đề thảo luận trong giám sát, ví dụ như tải lượng khách hàng và tính phức tạp chuyên môn, làm việc với các khách hàng với nhiều vấn đề bệnh tật cùng lúc, và tính bảo mật. Buổi thảo luận kết thúc bằng việc các nhóm sắp xếp thời gian cho buổi giám sát nhóm của họ và quy định về việc xem lại băng ghi hình và quan sát tại chỗ.]

Kịch bản 2—Định hình và xây dựng Liên minh Giám sát

Tổng quan

Tình huống này minh họa những công việc định hình và xây dựng một liên minh giám sát, cụ thể khi làm việc với một tư vấn viên mới vào nghề và nền tảng học vấn cơ bản khác biệt so với nền tảng của giám sát viên. Đoạn hội thoại là buổi tư vấn giám sát đầu tiên. Nó mô tả việc làm thế nào để giới thiệu phương pháp quan sát trực tiếp và lập một Kế hoạch Phát triển Cá nhân.

Bối cảnh

Bình là một cán bộ giám sát chuyên môn đã được cấp bằng và đã có nhiều lần thăng cấp trong công việc, khởi đầu là một tư vấn viên trong lĩnh vực điều trị lạm dụng chất gây nghiện 20 năm trước. Mười năm trước, anh tham gia học một chương trình thạc sĩ tại chức về lĩnh vực tư vấn và hoàn thành khóa học trong vòng 5 năm. Kể từ khi nhận bằng thạc sĩ, Bình đã làm việc với vai trò là một cán bộ chuyên môn và một cán bộ giám sát trong một chương trình điều trị cai nghiện tại cộng đồng. Ngoài công tác giám sát của mình, anh còn là giám đốc của chương trình điều trị ngoại trú chuyên sâu (intensive inpatient program).

Giang đang làm việc tháng đầu tiên tại cơ quan, ngay sau khi tốt nghiệp. Cô là một tư vấn viên cấp 1, đây là việc làm đầu tiên của cô kể từ khi nhận tấm bằng tốt nghiệp cao học về công tác xã hội. Kinh nghiệm trong lĩnh vực lạm dụng chất gây nghiện của cô còn hạn chế và *Giang* coi công việc của mình hiện nay như bước đệm cho việc mở dịch vụ tư nhân sau khi nhận bằng chứng nhận công tác xã hội. Nhiệm vụ giám sát của cô tập trung vào những kỹ năng công tác xã hội và kết hợp kinh nghiệm thực tế với chương trình học của cô ở trường. *Giang* đã làm việc với khoảng 10 khách hàng trong năm thứ 2 thực hành thực địa.

Cơ quan là một tổ chức tư nhân, phi lợi nhuận cung cấp những dịch vụ cai nghiện và giáo dục toàn diện. *Giang* được bổ nhiệm công tác tại Chương trình điều trị ngoại trú và dự kiến sẽ tham gia vào một chương trình thực tập trong 3 tháng. Cô sẽ được đào tạo trong lĩnh vực lạm dụng chất gây nghiện. Cơ quan có một hệ thống giám sát chuyên môn vững chắc.

Mục tiêu học tập

1. Mô tả việc làm thế nào để khởi xướng công tác giám sát với một tư vấn viên mới vào nghề.
2. Giải thích việc làm thế nào để thiết lập một mối quan hệ giám sát mang tính hỗ trợ và xây dựng mối quan hệ cá nhân.
3. Xác định mục tiêu và những ranh giới của giám sát.
4. Giải thích việc làm thế nào để nhận ra được những nhu cầu và các mục tiêu giám sát của người được giám sát.
5. Mô tả việc làm thế nào để đáp ứng những nhu cầu phát triển của một tư vấn viên mới vào nghề.
6. Thể hiện sự bắt đầu việc thảo luận về Kế hoạch Phát triển Cá nhân.

[Sau khi giới thiệu ngắn gọn, cuộc thảo luận về những điều sẽ xảy ra trong giám sát bắt đầu.]

BÌNH: Chúng tôi rất vui mừng được thấy bạn ở đây, *Giang*. Có thể bạn đã biết giám sát là một phần quan trọng trong cách chúng tôi giúp đỡ các tư vấn viên của chương trình. Vì đây là buổi giám sát đầu tiên của chúng ta, có lẽ chúng ta có thể tìm hiểu những điều mà bạn trông đợi ở giám sát và về việc tôi sẽ hỗ trợ bạn như thế nào. Trên cơ sở kiến thức và kinh nghiệm của bạn, bạn có thể đưa ra một vài ý kiến về những lĩnh vực mà bạn muốn phát triển chuyên môn của mình không?

GIANG: Thực ra, tôi chưa nghĩ gì về việc này cả. Tôi đã được đào tạo bài bản và có nhiều kinh nghiệm tốt tại Chương trình Hỗ trợ Nhân viên tại cơ sở y tế quận. Tôi thực sự không rõ mình sẽ bắt đầu từ đâu hay thậm chí là tôi không biết mình cần những gì nữa. Tôi thừa nhận có nhu cầu giám sát, chắc chắn là để định hướng đối với cơ quan. Tôi muốn biết tôi sẽ nhận được giám sát nhiều ít thế nào, và trọng tâm cũng như phong cách của giám sát ở đây là gì. Tôi cũng cần được hỗ trợ giám sát để đáp ứng những yêu cầu trước khi được cấp chứng nhận là cán bộ công tác xã hội.

BÌNH: Tôi có thể hiểu được cảm giác hồi hộp của bạn khi bắt đầu một công việc và một sự nghiệp mới. Bạn đã có những kinh nghiệm quý giá ở vị trí công tác của mình tại cơ sở y tế. Tôi rất muốn nghe về nó, vậy nên bạn có thể nói cho tôi một vài điều gì đó về vị trí đó không, bạn đã học được những gì, và họ đã sử dụng những mô hình điều trị nào?

GIANG: Ồ, có quá nhiều điều để kể với anh. Tải lượng khách hàng của tôi tại mỗi thời điểm là 10 khách hàng. Một số khách hàng chỉ dừng lại ở phần đánh giá cơ bản ban đầu, nhưng tôi cũng đã làm việc lâu dài hơn với một số khách hàng khác. Tôi tham dự một số buổi tư vấn, quan sát tư vấn viên cao cấp thực hiện buổi tư vấn, và đã cùng dẫn dắt những buổi tư vấn nhóm và gia đình. Tôi có tham gia các buổi giám sát chuyên môn hàng tuần với cán bộ giám sát và các tư vấn viên nhiều kinh nghiệm. Chúng tôi sử dụng những đoạn ghi âm rất đầy đủ vì tôi sẽ viết đúng nguyên văn từng chữ một, nộp cho cán bộ giám sát của tôi, cô sẽ đưa ra nhận xét, và chúng tôi sẽ bàn luận về chúng. Vì vậy cô không cần quan sát công việc của tôi. Tôi đã nghe từ *Mân* (một tư vấn viên khác của chương trình) rằng trong giám sát, anh quan sát trực tiếp các tư vấn viên ở đây và ý tưởng này thực sự rất mới mẻ đối với tôi. Thật tình, tôi không biết chắc tôi cần những gì. Mô hình tư vấn của tôi không hề gò bó, nó phụ thuộc vào bất cứ những gì mà khách hàng cần. Họ đã sử dụng nhiều phương pháp nhận thức-hành vi trong Chương trình Hỗ trợ Nhân viên. Tôi cố gắng tìm gặp khách hàng và tập trung phương pháp trị liệu của tôi để đáp ứng những nhu cầu của họ.

[*Cuộc thảo luận tiếp tục với những kinh nghiệm của Giang thực địa và kiến thức từ trường học của cô.*]

BÌNH: Tốt, chúng tôi đã hiểu rõ về nền tảng và kinh nghiệm của bạn. Nếu được, tôi muốn trở lại với câu hỏi về bạn muốn có được gì từ công tác giám sát của chúng ta?

GIANG: Tôi không chắc nữa. Có phải tất cả các tư vấn viên ở đây đều được giám sát và được quan sát không? Tôi không chắc tôi có cần sự quan sát đó không nữa, đặc biệt là vì công việc trước đây của tôi không có hoạt động này.

BÌNH: Tôi đánh giá cao những lo ngại của bạn về giám sát. Tất cả tư vấn viên ở đây đều được giám sát. Một vài cơ quan không thực hiện quan sát trực tiếp nhân viên nhiều, nhưng chúng tôi cảm thấy việc đó rất hữu ích vì nhiều lý do khác nhau. Ở đây, chúng tôi coi giám sát như là một khía cạnh quan trọng của tất cả những công việc mà chúng tôi thực hiện. Chúng tôi tin rằng bạn có quyền được giám sát để phục vụ sự phát triển nghiệp vụ chuyên môn của bạn. Chúng tôi tôn trọng các tư vấn viên của chúng tôi và những kỹ năng của họ, chúng tôi cũng hiểu rằng chúng tôi có nghĩa vụ đạo đức và pháp lý phải tiến hành công tác giám sát, vì lợi ích của khách hàng.

Ghi chú của cán bộ giám sát bậc thầy: Hãy để ý cách *Bình* đưa ra cơ sở lý luận cho vấn đề tại sao mà giám sát chuyên môn lại quan trọng đối với cơ quan này. Trong khi mọi cơ quan đều cần phải phát triển phương pháp giám sát chuyên môn đặc thù của họ, nhiều mô hình và tiêu chuẩn của giám sát chuyên môn, như đã được thảo luận tại Phần 1, Chương 1, được đánh giá là hiệu quả nhất. Các chương trình có thể hưởng lợi từ việc áp dụng những khía cạnh của các mô hình này.

GIANG: Vậy là tất cả mọi người đều phải được giám sát và được quan sát?

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

BÌNH: Chúng tôi rất coi trọng nghĩa vụ pháp lý và đạo đức. Chúng tôi muốn tất cả các tư vấn viên của mình, kể cả những ai dày dặn kinh nghiệm nhất, phát triển nghiệp vụ chuyên môn để trở thành những tư vấn viên giỏi nhất tới tiềm năng tối đa của họ, vì sự phát triển của chính họ và vì lợi ích của khách hàng. Như các bạn đã được học trong chương trình thạc sỹ về công tác xã hội, trách nhiệm pháp lý liên đới (gián tiếp) đang là một vấn đề nổi cộm cho các tổ chức. Tư vấn viên phải có trách nhiệm về mặt pháp lý đối với những hành động của họ. Và chính cơ quan và các cán bộ giám sát phụ trách họ cũng có một trách nhiệm liên đới. Chúng ta cần phải “có nỗ lực hợp lý để làm công việc giám sát”.

GIANG: Tốt rồi, vậy thì anh trông đợi điều gì ở tôi?

BÌNH: Tôi muốn cùng bạn khám phá ra điều đó. Tôi thực sự quan tâm đến những gì bạn mong chờ ở bản thân bạn và ở chúng tôi.

GIANG: Một lần nữa nhắc lại, tôi chưa bao giờ nghĩ đến điều này cả. Tôi muốn phát triển như một tư vấn viên và phát triển các kỹ năng mà tôi có thể sử dụng trong nghề nghiệp tương lai của tôi. Khi tôi nhận vị trí công tác tôi hiểu rằng tổ chức của mình làm rất tốt công tác đào tạo cho nhân viên, những điều mà tôi thực sự thích về tổ chức.

BÌNH: Trong cơ quan của chúng ta, giám sát chuyên môn là một phần của gói nỗ lực phát triển nhân sự. Chúng tôi cố gắng giúp các tư vấn viên nâng cao kỹ năng của họ bằng cách tạo cơ hội làm việc với nhiều khách hàng đa dạng, sử dụng những phương thức tư vấn đa dạng, ví dụ như tư vấn cá nhân, tư vấn nhóm, tư vấn cặp bạn tình, tư vấn gia đình, và giáo dục tâm lý. Đồng thời, chúng tôi muốn nhân viên có khả năng đạt được bằng cấp trong lĩnh vực công tác xã hội hoặc tư vấn lạm dụng chất gây nghiện trong tương lai. Chúng tôi kỳ vọng các tư vấn viên phát triển những kỹ năng mới qua việc tham dự những khóa đào tạo tại chỗ và các buổi hội thảo trong tiểu Bang. Chúng tôi khuyến khích và hỗ trợ tất cả nỗ lực của bạn hướng đến phát triển chuyên môn, như đạt được nhiều bằng cấp ở nhiều cấp độ trong lĩnh vực công tác xã hội. Triết lý của chúng tôi là, một trong những tài sản lớn nhất là nhân viên chuyên môn của chúng tôi và khi họ phát triển, cơ quan cũng lớn mạnh theo. Chúng tôi tin rằng giám sát chuyên môn là đặc biệt quan trọng trong hỗn hợp này. Chúng ta-bạn và tổ chức-vì thế đều được hưởng lợi.

[Một cuộc thảo luận tiếp tục nói về luận án của Giang ở trường học và quá trình rèn luyện của cô trong công tác thực tế. Cô nêu ra những thế mạnh chuyên môn của mình.]

BÌNH: Điều đó nghe khả thi đấy. Đó là những kỹ năng mà chúng tôi nhìn nhận ở bạn và chúng tôi nghĩ rằng những kỹ năng này rất hữu dụng cho công việc ở tổ chức của chúng ta. Bạn muốn phát triển chuyên môn theo cách nào?

GIANG: Tôi có thể học thêm những kỹ năng tư vấn khác ngoài liệu pháp tư vấn tập trung vào nhận thức và hành vi (Cognitive-Behavioral Therapy). Để làm được hơn nữa thì anh nghĩ tôi cần những gì?

BÌNH: Đó chính là những gì chúng ta có thể khám phá ra trong công tác giám sát. Tôi muốn hiểu thấu đáo về những gì bạn đã học được và bạn đã có được những kỹ năng của bạn từ đâu. Ngoài bản luận về các kỹ năng của bạn, chúng tôi còn có thể cảm nhận được việc học hỏi thông qua việc quan sát nhân viên, bằng cách trực tiếp tham dự một buổi tư vấn bạn thực hiện hay xem các đoạn băng hình của các buổi tư vấn. Bằng cách đó, chúng tôi có thể xác định những mục tiêu học tập cụ thể của bạn. Tất cả chúng ta đều học hỏi qua quan sát những người khác làm việc, tìm ra những giải pháp mới để giải quyết các vấn đề chuyên môn. Bạn nghĩ thế nào về cách này?

GIANG: Như tôi đã nói, trong công việc trước đây tôi không cần phải được quan sát khi tư vấn và tôi thấy việc quan sát gây cho tôi lo lắng căng thẳng. Tôi thực sự không thích ghi hình buổi tư vấn của tôi. Nó có vẻ khiến tôi cảm thấy bị hạ thấp giá trị. Dù gì chẳng nữa thì tôi cũng có tấm bằng thạc sỹ về công tác xã hội. Trong buổi phỏng vấn tuyển dụng tôi không nhớ là có ai đề cập điều gì về việc cần phải ghi hình. Chuyện ghi hình khiến bản thân tôi và các khách hàng của tôi cảm thấy bị lo lắng căng thẳng.

BÌNH: Lo âu về việc bị ghi hình là chuyện thường gặp trong các tư vấn viên. Hầu hết các tư vấn viên đều hỏi làm sao mà khách hàng có thể chấp nhận chuyện đó được! Bạn có thể nói chuyện với *Mã* và một vài đồng nghiệp khác của bạn về những kinh nghiệm đầu tiên của họ với việc ghi hình, họ đã nghĩ sao, và bây giờ họ cảm thấy thế nào về việc này.

GIANG: Mức độ thường xuyên chúng ta sẽ thực hiện giám sát là như thế nào?

BÌNH: Thông thường, tôi gặp riêng mỗi tư vấn viên một giờ mỗi tuần. Sau đó chúng ta thực hiện giám sát nhóm hàng tuần, mỗi tư vấn viên, theo định kỳ, sẽ có cơ hội trình bày một trường hợp và xem băng ghi hình, chúng ta cùng nhau thảo luận trường hợp đó và bàn luận về những việc mà tư vấn viên đã thực hiện tốt cũng như những phần có thể được thực hiện khác cho hiệu quả hơn. Khi bạn trình bày thông tin về một ca khách hàng, tất cả chúng ta đều học và có lợi từ việc thảo luận trường hợp đó.

GIANG: Tôi muốn trở thành một tư vấn viên trị liệu thành thạo, để sau này có thể hành nghề tư nhân. Nếu công tác giám sát có thể giúp đỡ chuyên môn cho tôi, thì thật là hay quá.

Ghi chú của cán bộ giám sát bậc thầy: Việc *Bình* có ý thức về những cảm xúc đang phát triển trong anh là quan trọng, đặc biệt là về mong muốn của *Giang* trong việc thông qua và sử dụng cơ quan này như một cây cầu để đi đến đủ điều kiện để hành nghề tư nhân. Điều này đã từng xảy ra trước kia với *Bình* và cơ quan rồi. *Bình* thấu hiểu cảm giác bị các cán bộ chuyên môn lợi dụng trong quá khứ. Sự tự ý thức của *Bình* về những cảm xúc của anh ấy là vô cùng quan trọng và anh đã không biểu lộ sự tức giận hay thù hằn mà đã cố gắng tinh tảo để tiếp tục thảo luận về những vấn đề với *Giang*.

BÌNH: Tôi rất vui vì bạn đã nhận thấy giá trị của giám sát. Và tôi khâm phục những mục tiêu nghề nghiệp của bạn là hành nghề tư nhân mặc dù tôi bắt buộc phải nói rằng tôi không thấy thoải mái với những người muốn “đi qua cơ quan của chúng tôi” để đến được những phương trời khác. Tuy nhiên, sự không thoải mái đó là vấn đề của tôi, và tôi sẽ chủ động trao đổi với bạn nếu tôi có cảm thấy không thoải mái trong mối quan hệ của chúng ta liên quan đến vấn đề này.

Ghi chú của cán bộ giám sát bậc thầy: Trong công tác giám sát của mình, *Bình* có thể khám phá những cảm xúc của anh ấy về những người đang lợi dụng cơ quan, về sự giận dữ và thù ghét của anh đối với những người này, và làm thế nào anh ấy có thể giải quyết hiệu quả những cảm xúc tiêu cực đó. Ví dụ, cán bộ giám sát của *Bình* có thể muốn khám phá cùng *Bình* những câu hỏi sau:

1. *Giang* đã gây cho bạn những cảm xúc gì? Ở thời điểm nào trong quá khứ bạn đã có những cảm xúc tương tự như vậy?
2. Bạn giải quyết những cảm xúc tiêu cực về một người nhân viên của bạn (người được giám sát) như thế nào?
3. Bạn giữ tâm lý như thế nào để không bị cuốn vào tư thế phòng vệ trên quan điểm bảo vệ những phương pháp quan sát trực tiếp của tổ chức của bạn trong công tác giám sát?

GIANG: Liệu tôi có bị những người khác phê bình chỉ trích, những người mà có thể không được đào tạo chính quy như tôi? Tôi biết rằng ở đây có một số tư vấn viên chưa có bằng tư vấn viên, tức là những chuyên gia trong lĩnh vực cai nghiện được chứng nhận. Những người có nhiều kinh nghiệm thực tiễn nhưng không có bằng cấp cao học.

Ghi chú của cán bộ giám sát bậc thầy: Lúc này, một cán bộ giám sát cấp 1 có thể phản ứng giận dữ. Một cán bộ giám sát cấp 2 có thể lao vào cuộc tranh luận về chất lượng của những tư vấn viên ở cơ quan. *Bình*, một cán bộ giám sát cấp 3, không phản ứng lại thái độ có vẻ chỉ trích của *Giang* về những tư vấn viên không có bằng cấp. Anh ấy phản ứng một cách thông cảm nhưng thẳng thắn, như bạn sẽ thấy trong phần hội thoại tiếp theo. Tuy nhiên có lẽ *Giang* đang đưa ra lời bình luận để đáp trả tuyên bố trước đó của *Bình* rằng anh ấy “có một số khó khăn với những người chỉ lợi dụng” và đây là một nguyên nhân khác để *Bình* xử lý trong công tác giám sát của chính mình.

Như đã thảo luận ở chương 1, phần 1, có nhiều cấp độ phát triển đối với tư vấn viên, sự phát triển của cán bộ giám sát cũng có nhiều cấp độ. Các cán bộ giám sát cấp 1 có thể có xu hướng hơi máy móc trong những phương pháp của họ, có lẽ vì họ cần khẳng định vai trò lãnh đạo và vị thế của họ, và họ tiếp cận các tình huống với một chút lo lắng căng thẳng, đặc biệt là các cán bộ giám sát được thăng cấp từ trong chính tổ chức. Đồng nghiệp của họ, những người mà họ đã sát cánh làm việc cùng nhau trước đây, hiểu rằng họ không biết những điểm mạnh và những mặt hạn chế của họ, và vì vậy cán bộ giám sát cấp 1 có thể cảm thấy rằng họ cần phải khẳng định uy quyền của mình (xem minh họa 6). Một cán bộ giám sát cấp 2 rất giống với tư vấn viên cấp 2, những người bị dẫn dắt bởi mớ hỗn độn của sự lo âu và tự tin và nghĩ rằng họ cần phải độc lập, thậm chí kể cả khi họ chưa thực sự có khả năng độc lập trong công việc. Cuối cùng, các cán bộ giám sát cấp 3 là những người đã cân bằng được mức độ tự ý thức, động lực và quyền tự chủ của họ. Đọc chương 1, phần 1, trang 9-11 để tham khảo thêm những thông tin mô tả về các cấp độ của tư vấn viên và cán bộ giám sát.

BÌNH: Có thể là một ý kiến hay nếu bạn bắt đầu bằng việc quan sát một trong những nhóm của tôi. Sau đó, khi mà bạn cảm thấy thoải mái hơn với điều đó, chúng ta có thể thảo luận về thời điểm nào bạn được quan sát là tốt nhất, và bạn muốn tôi quan sát những ca khách hàng nào. Điều này sẽ cho bạn thời gian để lên kế hoạch quan sát. Lần đầu tiên, có thể tôi sẽ tham dự khi bạn đang làm việc với một ca khách hàng bạn cảm thấy tự tin, từ đó chúng ta có thể cùng đánh giá được cách mà bạn hoàn thành các mục đích của buổi tư vấn.

GIANG: Tốt, việc đó có ý nghĩa với tôi. Tôi thích ý tưởng trò chuyện cùng người khác và nhận được những ý kiến của họ về cách làm việc và những gợi ý làm thế nào để thực hiện tốt nhất.

BÌNH: Chúng ta cũng cần phát triển một kế hoạch học tập cho bạn, một Kế hoạch Phát triển Cá nhân mà tất cả nhân viên đều phải có, để bạn có thể học tập liên tục. Đó là một phần của hợp đồng giám sát mà chúng ta thực hiện cùng nhau. Bạn thấy thế nào?

Ghi chú của cán bộ giám sát bậc thầy: Việc phát triển một Kế hoạch Phát triển Cá nhân cho mỗi người được giám sát là rất quan trọng, và các tư vấn viên nên hiểu vì sao một bản Kế hoạch Phát triển Cá nhân lại quan trọng đối với mối quan hệ giám sát. Bản Kế hoạch Phát triển Cá nhân của *Giang* có thể tập trung vào:

1. Làm tăng sự hiểu biết của *Giang* về cơ sở nghiện các chất gây nghiện bằng cách đọc sách về chủ đề đó và bắt đầu quá trình kiểm tra trình độ.
2. Thảo luận bản Kế hoạch Phát triển Cá nhân trong giám sát, đối chiếu với sự tiến triển của khách hàng trong quá trình điều trị.

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

3. Tìm ra một cán bộ ngành công tác xã hội trong hoặc ngoài tổ chức có thể giúp đỡ *Giang* hoàn tất những yêu cầu để có được tấm bằng về công tác xã hội.
4. Bắt đầu tiến hành quan sát trực tiếp các buổi tư vấn của *Giang* trong vòng 2-3 tháng với việc ghi hình và cuộc thảo luận về một buổi tư vấn hằng tháng.

GIANG: Đó sẽ là một trải nghiệm mới đối với tôi nhưng có vẻ là rất hữu ích đấy. Tôi sẽ rất biết ơn sự giúp đỡ của anh trong việc xem xét những kỹ năng và sự phát triển của tôi như một người cán bộ công tác xã hội trong lĩnh vực tư vấn lạm dụng chất gây nghiện.

BÌNH: Tôi sẽ cung cấp những điều đó cho bạn với tất cả những nền tảng kiến thức trong lĩnh vực lạm dụng chất gây nghiện mà tôi có và tôi cũng cố gắng giúp bạn phát triển trong lĩnh vực công tác xã hội để đạt được những mục tiêu sự nghiệp của bạn.

Ghi chú của cán bộ giám sát bậc thầy: *Bình* đang làm việc với *Giang* để thiết lập một đồng minh giám sát, thông qua lắng nghe, phản ánh, và đặt ra mục tiêu chung.

GIANG: Tốt lắm. Tôi hy vọng việc này sẽ xây dựng thêm các kỹ năng và đạt được các mục tiêu nghề nghiệp xa hơn của tôi. Tôi có thể học hỏi thêm về cách làm việc với các khách hàng lạm dụng chất gây nghiện. Tôi nghĩ tôi có thể học hỏi từ nhiều người trong những ngành khác nữa.

BÌNH: Mặc dù mỗi ngành có một góc nhìn riêng, chúng ta có một nhóm đa ngành và đề cao đóng góp của mỗi thành viên. Chúng tôi dạy và học lẫn nhau. Ví dụ, *Mẫn* đã làm việc trong bộ phận này 10 năm và có nhiều kinh nghiệm với những dạng khách hàng mà bạn sẽ phải xử lý. Cô là một nguồn hỗ trợ quý giá để giúp bạn nâng cao kỹ năng của mình, từ đó có thể thành công tại đây và trong sự nghiệp. Bạn thấy việc đó ra sao?

GIANG: Tôi đã nghe kể về *Mẫn*. Mọi người rất phục kỹ năng chuyên môn của cô. Vì vậy tôi chắc chắn tôi có thể học hỏi từ cô. Tôi vẫn muốn biết thêm một số thông tin chi tiết về cách thức tiến hành giám sát, ai khác sẽ tham gia, và chúng ta sẽ cùng thực hiện nó như thế nào?

BÌNH: Chúng ta thực hiện quan sát cá nhân và giám sát nhóm mà ở đó chúng tôi tìm thấy những vấn đề hay gặp trong công tác tư vấn của chúng ta, sử dụng băng ghi hình và trình bày ca khách hàng để khởi xướng cuộc thảo luận về những vấn đề liên quan. Mọi người học hỏi từ trải nghiệm của người thuyết trình. Mỗi tư vấn viên có một lượt trình bày một ca khách hàng, bao gồm một băng ghi hình. Chúng tôi có thể tua đoạn băng đến phần tư vấn mà bạn muốn thảo luận. Sau sự giới thiệu ngắn gọn của bạn về ca khách hàng, chúng ta thảo luận về việc buổi tư vấn đã được tiến hành như thế nào, những kỹ năng nào là hiệu quả, và những gì cần phải cải thiện hơn. Bạn thấy sao?

GIANG: Rất tuyệt. Liệu tôi có thể tìm đến anh vào một số thời điểm khác để xem lại các nội dung cụ thể của khách hàng hay không, đặc biệt trong khi tôi đang học hỏi về cách thức làm việc ở đây?

BÌNH: Được chứ. Tôi đánh giá cao mong muốn được phản hồi ngay lập tức của bạn. Tôi thi hành một chính sách mở cửa. Mặc dù tôi có hơi bận rộn, tôi sẽ cố gắng dành thời gian để chúng ta có thể thảo luận về bất cứ điều gì mà bạn muốn. Bạn cũng có thể tìm gặp và trao đổi với những người khác nữa nếu bạn thấy thoải mái. Chúng ta khuyến khích tinh thần đồng đội. Điều đó có hợp lý không?

GIANG: Hợp lý. Tôi rất chủ động ở điểm này này. Sẽ thật tuyệt vời khi tôi có thể cộng tác với những tư vấn viên và cán bộ công tác xã hội khác. Điều đó sẽ rất hữu ích cho tôi đặc biệt là vì tôi đang làm công việc mới. Tôi hoàn toàn yên tâm về việc được giám sát, và tôi thích thực tế là cả 2 chúng ta sẽ cùng nhau dự thảo chương trình làm việc, nên sẽ tốt thôi.

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

BÌNH: Vậy thì, chúng ta hãy quay trở lại với những trải nghiệm của bạn nhé. Tôi thực sự muốn nghe nhiều hơn về công tác thực tập của bạn và bạn đã học hỏi được gì ở đó.

[*Giang giải thích kinh nghiệm công việc của cô trong thời gian thực tập.*]

GIANG: Trong năm thứ 2 tôi làm việc ở một cơ sở y tế của Chương trình hỗ trợ nhân viên (Employee Assistance Program-EAP). Tôi đã có một cán bộ giám sát tuyệt vời là anh *Thành*. Một số khách hàng của tôi là những người nghiện rượu, đó là sự làm quen đầu tiên của tôi với lĩnh vực lạm dụng chất gây nghiện. Có một số việc xảy ra thôi thúc tôi tìm hiểu thêm về những khó khăn thách thức và muốn đóng góp những gì tôi đã được học về công tác xã hội. *Thành* là một cán bộ công tác xã hội và là một người tấm gương tốt. Tôi cần phải học thêm về điều trị lạm dụng chất gây nghiện, và cố gắng kết hợp nhuần nhuyễn công tác xã hội với các lĩnh vực lạm dụng chất gây nghiện.

[*Bình và Giang tiếp tục thảo luận về kinh nghiệm của Giang về giám sát, những cách làm nào là có hiệu quả nhất, và về việc Giang thấy điều gì là hữu ích và có tính hỗ trợ nhất.*]

GIANG: Tôi có một chút lo lắng: làm cách nào tôi sẽ đáp ứng được những yêu cầu của việc cấp bằng sau này vì tôi được giám sát bởi một cán bộ công tác xã hội. Nó có phải là một vấn đề khó khăn với tôi không?

BÌNH: Tuyệt đối không. *Mẫn* là một cán bộ xã hội chuyên môn đã được cấp bằng chứng nhận và chúng ta có thể yêu cầu cô hỗ trợ giám sát cho bạn trong những nội dung mà bạn cần cho việc được cấp bằng công tác xã hội. Điều này sẽ giúp *Mẫn* phát triển các kỹ năng giám sát của cô. Tôi cũng nghĩ rằng một trong những thành phần quan trọng nhất của bản sắc nghề nghiệp đó là được đào tạo từ một người có nhiều kinh nghiệm, và có lẽ *Mẫn* có thể giúp được trong vấn đề này.

GIANG: Điều đó thật tốt và hữu ích.

BÌNH: Bạn đã đề cập rằng *Thanh* là một cán bộ giám sát giỏi. Bạn có thể nói với tôi cô là người như thế nào và cô đã làm những gì để trở thành một cán bộ giám sát giỏi không?

GIANG: Cô thực sự rất thông minh. Tôi có thể học hỏi nhiều từ cô. Khi tôi nói chuyện, cô luôn luôn đưa ra những lời khuyên rất có ích. Cô tin rằng tôi biết tôi đang làm những gì và cô không quản lý tôi từng ly từng tí một. Cô cởi mở với những nguyên tắc của cô và tạo ra những mối liên hệ với các vấn đề. Cô tin tôi sẽ tiến bộ và thực hành những gì tôi đã được học. Nói chuyện với cô thật dễ dàng. Khi tôi có vấn đề khó khăn gì thì tôi có thể thổ lộ hết với cô.

BÌNH: Có vẻ như *Thanh* và tôi có định hướng tương tự nhau trên cương vị là cán bộ giám sát, và điều đó sẽ làm quá trình chuyên tiếp trở nên dễ dàng hơn. Tôi hy vọng bạn sẽ quan sát từ quan điểm của bạn xem quá trình giám sát đang phát triển như thế nào, và cho tôi phản hồi về mối quan hệ, về quá trình, và những thành quả của giám sát theo quan điểm của bạn. Bước đầu tiên của chúng ta sẽ là mở rộng đào tạo cho bạn bằng cách giới thiệu cho bạn các vấn đề về lạm dụng chất gây nghiện. Có lẽ trong buổi tư vấn tiếp theo, chúng ta có thể bắt đầu phát triển kế hoạch học tập của bạn để vận dụng những điều bạn đã học vào công tác chuyên môn. Bạn nghĩ sao?

Làm thế nào để soạn thảo một Hợp đồng giám sát

Những phần sau có thể được ghi trong hợp đồng:

1. Mục đích, và mục tiêu của giám sát.
2. Bối cảnh của những dịch vụ sẽ được cung cấp
3. Các tiêu chuẩn và phương pháp đánh giá và đo lường thành quả công việc.

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

4. Những bồn phạt và trách nhiệm của cán bộ giám sát và người được giám sát
5. Những cân nhắc về thủ tục và qui trình.
6. Phạm vi năng lực và thực hành của những người được giám sát
7. Những khen thưởng nếu thực hiện đúng cam kết trong hợp đồng (ví dụ đặc quyền chuyên môn và tăng lương thưởng).
8. Tần suất và phương pháp quan sát và thời gian của các buổi giám sát.
9. Bối cảnh về đạo đức và pháp lý của giám sát cũng như những hình phạt nếu người được giám sát hay cán bộ giám sát không tuân thủ quy định của chương trình.

GIANG: Sẽ rất tốt đó. Tôi thích anh quan tâm đến kinh nghiệm của tôi, về bản thân tôi. Tôi cũng muốn biết một chút về anh. Trước đây, *Thanh* nói với tôi ngay từ những ngày đầu về bản thân cô, mô hình giám sát của cô là gì, và tại sao công việc này lại quan trọng đối với cô. Tôi cảm thấy rằng tôi có thể tin tưởng cô bởi vì tôi biết suy nghĩ và lý do của cô. Anh sẽ nói đôi điều về anh chứ?

Bình: Tôi rất sẵn lòng.

[*Bình giới thiệu tổng quan về kinh nghiệm công việc thực tiễn, kinh nghiệm học thuật, và mô hình tư vấn và giám sát chính của anh.*]

GIANG: Tôi bắt đầu hiểu biết về anh và về phong cách giám sát của anh. Tôi thích anh vì anh là người thẳng thắn vì vậy tôi không cần phải đoán xem suy nghĩ sâu xa của anh là gì. Vậy, chúng ta sẽ cùng lập một kế hoạch đào tạo và tôi sẽ đề xuất về thời gian anh có thể quan sát và ghi hình một buổi tư vấn. Như thế có đúng không?

BÌNH: Có vẻ rõ ràng và hợp lý rồi đó. Bạn còn những lo lắng nào nữa không?

[*Cuộc thảo luận tiếp theo bàn về lo lắng của Giang về công tác giám sát. Họ bàn luận về giám sát sẽ được tiến hành như thế nào để giúp cô bớt lo lắng về việc bị để ý và phê phán*]

BÌNH: Mặc dù bạn hơi lo lắng về quá trình, nhưng bạn cũng đã sẵn sàng để bắt đầu rồi. Chúng ta sẽ khởi đầu bằng việc bạn sẽ quan sát tôi để tạo cơ hội cho bạn làm quen với việc quan sát này. Sau đó bạn có thể nói cho tôi biết lúc nào thì bạn đã sẵn sàng và tôi có thể bắt đầu quan sát bạn, có thể là trong vòng 6 hoặc 8 tuần.

GIANG [*Đùa*] Tôi nghĩ là trong vòng 6 tháng đấy!

Ghi chú của cán bộ giám sát bậc thầy: Là một cán bộ giám sát cấp 3, *Bình* không phản ứng với lời bình luận này. Cán bộ giám sát cấp 1 có thể phản ứng lại bằng cách nói “Khung thời gian là không thương lượng được. Bạn sẽ bắt đầu việc giám sát trong vòng 6 tuần”. Một cách đáp ứng thứ 2 có thể là tránh né vấn đề đang nói và không khẳng định thông tin lại một lần nữa. Khi cô không chấp hành sau 6 tuần, anh ta sẽ trách cô về việc không hoàn thành nhiệm vụ. Những cách đáp ứng như vậy có thể ảnh hưởng tiêu cực tới mối quan hệ. Ở cấp cao hơn là người giám sát chính công tác giám sát của *Bình*, việc của người giám sát *Bình* là tìm hiểu thêm điều gì đã và đang diễn ra với *Bình* và tư tưởng mâu thuẫn của *Bình* về việc thích hay không thích *Giang*.

BÌNH: Cảm ơn bạn vì sẵn lòng bắt đầu và thử quá trình.

GIANG: Ok. Vậy, tôi được phép chọn khách hàng chứ?

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

BÌNH: Được chứ. Bạn có thể chọn khách hàng hoặc nhóm. Chúng ta sẽ gặp nhau khoảng một giờ đồng hồ một tuần.

[*Bình và Giang sắp xếp thời gian cho buổi giám sát tiếp theo và thảo luận về những gì được trông đợi ở buổi tư vấn tiếp theo, cả hai đều rất hào hứng về quá trình.*]

Kịch bản 3- Các Chuẩn mực về Đạo đức

Tổng quan

Tình huống này minh họa vai trò của cán bộ giám sát như một người theo dõi và uốn nắn các chuẩn mực đạo đức và nghề nghiệp cho các tư vấn viên, với mục đích bảo vệ lợi ích và an toàn cho khách hàng. Tình huống bắt đầu bằng cuộc thảo luận về những vi phạm ranh giới đạo đức và mô tả làm thế nào để giải quyết vấn đề này trong giám sát chuyên môn.

Bối cảnh

Tân đã hỗ trợ giám sát chuyên môn cho *Loan* được 2 năm. *Tân* đã nhìn thấy sự phát triển chuyên môn trong các kỹ năng và bản sắc nghề nghiệp của *Loan*. Mới đây, *Tân* lo ngại về mối quan hệ của *Loan* với một khách hàng nữ trẻ hơn, tên là *Ái*, cách đây 2 tháng, *Ái* đã hoàn thành 10 tuần Chương trình Điều trị Ngoại trú Chuyên sâu (Intensive Outpatient Program-IOP) và hàng tuần, *Ái* tham gia vào một nhóm chăm sóc liên tục. Hàng tuần, *Ái* đến văn phòng để gặp tư vấn viên chăm sóc liên tục của mình. *Ái* cũng hay tạt qua văn phòng của *Loan* để tán gẫu. *Tân* quan tâm đến sự có mặt của *Ái* sau một vài dịp nhận ra *Ái* trong phòng chờ. Tại một thời điểm trước đó trong ngày, *Tân* nhìn thấy *Loan* ôm chào *Ái* trong sảnh và hẹn gặp *Ái* “tại buổi liên hoan ngoài trời”. *Tân* biết *Ái* và *Loan* gặp nhau tại các buổi họp 12-bước, khi cả 2 đang trong quá trình hồi phục. *Loan* có cảm giác cô đang làm gương cho *Ái* noi theo. *Ái* chưa bao giờ được thấy bóng dáng người mẹ trong cuộc đời của mình. *Loan* không biểu hiện bất cứ một sự giữ mình nào trong mối quan hệ này. *Tân* nhận thấy mối quan hệ giữa *Loan* và *Ái* có thể là một sự vi phạm ranh giới.

Mục tiêu học tập

1. Minh họa việc theo dõi các vấn đề về ranh giới nghề nghiệp của tư vấn viên trong giám sát chuyên môn.
2. Trình diễn những hoạt cảnh giám sát để giúp tư vấn viên xác định được những ranh giới nghề nghiệp thích hợp với khách hàng.
3. Giúp các tư vấn viên học hỏi và lồng ghép việc ra quyết định liên quan đến đạo đức nghề nghiệp vào việc thực hành chuyên môn của họ.
4. Trình diễn những kỹ năng giải quyết những vấn đề về tình cảm chủ quan của khách hàng đối với tư vấn viên (*Transference*) và tình cảm chủ quan của tư vấn viên đối với khách hàng (*Countertransference*) trong giám sát chuyên môn.

[*Sau một vài lời giới thiệu ngắn gọn, cuộc thảo luận bắt đầu tập trung vào việc Ái đã tiến triển như thế nào trong quá trình hồi phục.*]

TÂN: Nếu có thể được, tôi muốn chia sẻ một số suy nghĩ lo lắng của tôi về *Ái*.

LOAN: Tất nhiên là được rồi, tôi luôn sẵn sàng đón nhận các ý kiến phản hồi.

TÂN: Vài phút trước đây, khi tôi đang đi dọc hành lang, tôi nghe bạn nói về việc hẹn gặp cô ở một buổi tiệc barbecue.

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

LOAN: Đúng vậy. *Sa* là một trong người được tôi kèm cặp đỡ đầu ở chương trình Cai nghiện rượu đầu tiên (*Alcoholics Anonymous –AA*) và chúng tôi sắp có một buổi tiệc barbecue tại nhà cô với một vài khách hàng đang trong quá trình hồi phục. *Sa* và *Ái* đã thực sự thân thiết, nên *Ái* chắc chắn cũng sẽ tham gia buổi tiệc này.

TÂN: Và có khả năng bạn cũng sẽ dự buổi tiệc barbecue đó phải không?

LOAN: Đúng vậy. Tôi tương đối hòa mình với những người bạn và những người được tôi đỡ đầu trong chương trình 12-bước.

TÂN: Tôi muốn nói về sự lo lắng của tôi về mối quan hệ giữa bạn và *Ái*. Bạn là người có tâm huyết làm việc với những người đang hồi phục, giúp đỡ họ, và làm tất cả những gì bạn có thể để đảm bảo quá trình hồi phục của họ.

LOAN: Đúng vậy, làm những việc này có ý nghĩa hơn bất cứ điều gì đối với tôi. *Ái* gợi lại hình ảnh của tôi khi tôi đang ở trong những giai đoạn đầu của quá trình hồi phục. Khi tôi nhìn thấy cô và nhìn thấy cô làm việc chăm chỉ như thế nào, việc đó rất thôi thúc tôi vì tôi biết đó là sự đấu tranh.

TÂN: Tôi hài lòng về việc bạn tận tâm đối với khách hàng của mình và bạn có thể đồng cảm với sự đấu tranh chống lại bệnh tật của họ. Mặc dù vậy, tôi thực sự lo ngại, khi tôi nghe thấy bạn chuẩn bị gặp cô tại một buổi tiệc barbecue. Tôi e ngại mối quan hệ có thể trở thành mối quan hệ kép, vậy nên tôi muốn biết bạn nghĩ như thế nào về việc này?

LOAN: Như vậy này, tôi biết rất rõ là tôi không được ngủ với các khách hàng, không vay mượn tiền của họ, không thuê họ cất cô cho tôi, hoặc không được rủ họ đi nghỉ mát cùng tôi. Còn việc gặp họ tại một buổi tiệc barbecue thì có gì là ghê gớm đâu hả Tân?

Ghi chú của cán bộ giám sát bậc thầy: Tại thời điểm này, *Tân* có thể cảm thấy một chút phản ứng phòng vệ và có thể cần phải tìm chế ý nghĩ thôi thúc là cần thực hành kỷ luật đối với *Loan* vì thái độ của *Loan*. Một cán bộ giám sát cấp 1 có thể phản ứng giận dữ với giọng điệu của *Loan*, coi đó là một vấn đề đáng bị kỷ luật. Một cán bộ giám sát cấp 2 có thể bắt đầu tranh luận với *Loan* về sự vi phạm. Kỹ năng của một cán bộ giám sát cấp 3 là làm rõ với *Loan* về mối quan hệ kép mà không phản ứng lại một cách giận dữ. Như được trình bày dưới đây, *Tân* cần phải giúp *Loan* nhận ra sự vi phạm ranh giới là gì, làm thế nào để đưa ra những quyết định về đạo đức, và làm thế nào để cuộc thảo luận này ở trong bối cảnh của mối quan hệ giám sát hỗ trợ. Việc giúp *Loan* có ý thức trong những tình huống trong tương lai với những khách hàng và sự biến chuyển của sự việc là rất quan trọng đối với *Tân*.

TÂN: Tôi rất vui mừng là chúng ta đã thống nhất về những cực điểm đó bởi vì những mối quan hệ kép là một mối quan ngại to lớn của tổ chức và nhân viên của chúng ta. Một mối quan hệ kép nảy sinh khi một tư vấn viên có 2 mối quan hệ với khách hàng, một là quan hệ cá nhân, hai là quan hệ chuyên môn nghiệp vụ. Nhiệm vụ của chúng ta là cung cấp những dịch vụ chuyên môn chuyên nghiệp cho các khách hàng. Trong mỗi dịch vụ đều có một phạm vi thực hành nhất định. Khi một mối quan hệ cá nhân với một khách hàng hoặc một khách hàng cũ xen vào trong dịch vụ chuyên môn chuyên nghiệp, chúng ta có thể đã có một mối quan hệ được coi là ngoài phạm vi chuyên môn rồi.

LOAN: Những gì tôi hiểu biết về mối quan hệ là nó...đúng vậy, nó giúp đỡ tôi ở đây. Ví dụ, tôi biết tôi không được cho phép thuê ai đó phục vụ cho các dịch vụ cá nhân hoặc bất kỳ hình thức giao dịch nào về tiền bạc hay mua bất cứ thứ gì từ khách hàng. Nếu họ đã là khách hàng ở đây, tôi không thể ký hợp đồng với họ cho việc thực hành cá nhân hay những gì tương tự như vậy.

TÂN: Chúng ta hãy nói về mối quan hệ giữa bạn và *Ái* và mục đích ở đây là gì. Bạn muốn làm tất cả những gì bạn có thể để xây dựng một mạng lưới an toàn cho quá trình hồi phục của cô. Tôi rất coi trọng sự quan tâm của bạn đối với quá trình hồi phục của cô. Một trong những mục đích của hồi phục là làm cho khách hàng có ý thức tự chủ, và đưa ra những quyết định của riêng mình để chăm sóc cho bản thân cô. Bạn đóng một vai trò trong việc này. Vì vậy, nếu có thể, chúng ta hãy thảo luận vai trò chuyên môn là gì và những gì không phải là vai trò chuyên môn. Khi tôi đi dọc hành lang và nghe thấy bạn nói “Tôi sẽ gặp bạn ở buổi liên hoan ngoài trời nhé”, tôi đã lo ngại.

LOAN: Ý anh là tôi không nên nói điều đó tại nơi công cộng?

TÂN: Điều lo ngại của tôi là đi đến một buổi liên hoan ngoài trời với một khách hàng có phải là một hành động được coi là ngoài phạm vi của mối quan hệ chuyên môn của bạn hay không, phạm vi mà đã được cơ quan của chúng ta minh định rõ. Khi tôi nghe thấy lời nhắc của bạn, tôi đã nghĩ là, “Tôi tự hỏi rằng ý định của *Loan* là gì, điều gì đang xảy ra, và nó sẽ dẫn đến kết quả ra sao? Hãy để tôi kiểm tra xem mình có rõ ràng hay không.”

LOAN: Có phải anh đang nói tôi không nên gặp các khách hàng trong những bối cảnh khác? Điều đó nghe có lý không vậy? Chúng tôi sống trong một thị trấn nhỏ ở đây và có thể luôn luôn gặp nhau tình cờ trong siêu thị hay tại các buổi họp chương trình 12-bước cai rượu. Anh đang nói cái gì vậy?

Ghi chú của cán bộ giám sát bậc thầy: Có 1 sự khác nhau giữa phẩm chất kép của một mối quan hệ (ví dụ, một người đồng thời có cảm xúc của giúp đỡ lẫn cảm xúc của người được giúp đỡ. Như trường hợp của *Loan* khi gặp *Ái* – (giải thích của người dịch) và một mối quan hệ kép về cá nhân và về chuyên môn. Những phẩm chất kép là không thể tránh khỏi trong một số cộng đồng đồng nhất định. Một mối quan hệ kép có khả năng chứa đựng một sự lạm dụng quyền lực, mà ở đó khách hàng bị lợi dụng sai khiến hoặc tiết lộ về bản thân về những khía cạnh không phù hợp. Có những hành động được chấp nhận trong bối cảnh này, nhưng lại trở nên có hại trong bối cảnh khác. Một cán bộ giám sát có nhiều kỹ năng sẽ giúp *Loan* nhìn thấy sự khác biệt đó và giúp cô có thể đưa ra những quyết định đạo đức đúng đắn liên quan đến ranh giới của phẩm chất kép và quan hệ kép.

TÂN: Một sự nhận xét tuyệt vời. Đúng vậy, chúng ta tìm thấy bản thân mình trong những tình huống có thể có phẩm chất kép trong tình huống đó. Sự khác nhau giữa tình cờ gặp khách hàng tại siêu thị và cùng nhau đi dự những hoạt động xã hội kéo theo sự tác động tiềm tàng mà hành động đó có thể có đối với khách hàng và đối với việc sử dụng quyền lực của chúng ta trong mối quan hệ. Bạn là tư vấn viên của cô mà.

LOAN: Đúng, nhưng tôi không còn là tư vấn viên của cô nữa. Cô hiện đang trong quá trình chăm sóc liên tục.

TÂN: Tốt thôi, nhưng cô vẫn đang là một khách hàng của cơ quan. Câu hỏi về đạo đức là khách hàng nào đó đã là khách hàng của bạn trong bao lâu? Theo những nguyên tắc đạo đức của tư vấn viên trong lĩnh vực lạm dụng chất gây nghiện của chúng ta, một khi ai đó là khách hàng, họ sẽ luôn luôn là một khách hàng trong những trách nhiệm chuyên môn của chúng ta.

LOAN: Đúng vậy, nhưng cô chỉ ghé qua khi cô ở đây. Cô bất thành linh chào tôi, không quá 5 phút. Tôi không còn tư vấn cho cô nữa.

TÂN: Được rồi, điều đó có thể hợp lý. Có lẽ chúng ta có thể thảo luận mối quan hệ đó và sự ảnh hưởng của việc gặp gỡ cô ngoài cơ quan về mặt chức năng.

LOAN: Như thế này, cô đến cuộc họp Chương trình cai rượu nặc danh của phụ nữ mà tôi đến. Và cô biết một vài người được tôi hỗ trợ. Chúng tôi nên làm gì, hay là rời khỏi bữa tiệc của chúng tôi chỉ vì có một số khách hàng cũng tham dự buổi họp mặt hay sao?

TÂN: Việc chúng ta sẽ tình cờ gặp các khách hàng tại các buổi họp mặt là điều không thể tránh khỏi. Khi nào thì việc đó vượt quá ranh giới về đạo đức và trở thành một mối quan hệ kếp? Tôi muốn nghe lắng nghe những ý kiến của bạn về vấn đề bạn thấy những giới hạn của mình ở đâu?

LOAN: Tôi không muốn làm những điều sai trái để làm hại cô, Tân à. Ý định của tôi chỉ là để giúp đỡ thôi.

TÂN: Tôi nhắc lại, tôi biết là bạn không muốn làm tổn thương cô, và tôi biết bạn đang cố gắng giúp đỡ cô trong quá trình hồi phục. Chúng ta luôn cần phải lưu tâm để không bị sa vào những mối quan hệ có thể làm tổn thương khách hàng hoặc những quan hệ mà được biết là những mối quan hệ kếp.

LOAN: Cô không gọi cho tôi hoặc đến gặp tôi. Tôi muốn anh biết là tôi không hề bảo trợ cho cô. Nhưng tôi không biết rằng đi đến buổi liên hoan ngoài trời là sai trái. Vậy nên tôi sẽ không đi nữa.

Ghi chú của cán bộ giám sát bậc thầy: Tân thực sự muốn tập trung thảo luận vào vấn đề bao quát hơn liên quan đến các mối quan hệ kếp. Một khi Tân và Loan đã làm rõ quan điểm bao quát hơn này rồi sau đó có thể quay trở lại vấn đề cụ thể của buổi liên hoan ngoài trời sẽ là thích hợp hơn. Một cán bộ giám sát ít kinh nghiệm hơn có thể chỉ bị hút vào việc thiết lập ranh giới xã hội hóa với khách hàng với một câu nhận xét dạng như “Đó sẽ là một quyết định sáng suốt (không tham dự buổi liên hoan ngoài trời)” nhưng điều này có thể sẽ làm mất khả năng giúp Loan phát triển những kỹ năng ra quyết định hiệu quả hơn trong quá trình. Hậu quả là nó sẽ tạo ra rủi ro phải đưa ra quyết định đối với Loan, hơn là giúp cô tự đi đến một quyết định đạo đức của mình.

TÂN: Với sự cho phép của bạn, có lẽ chúng ta có thể bàn luận về việc chúng ta ra những quyết định đạo đức như thế nào về bản chất của một mối quan hệ với một khách hàng hoặc với một khách hàng cũ, và những gì là không thích hợp về chuyên môn. Nếu được, chúng ta sẽ sử dụng cuộc trò chuyện với Ai tại hành lang của cơ quan. Bạn nghĩ sao nếu một người nào đó tình cờ đi ngang qua và nghe thấy bạn nói rằng “Tôi sẽ gặp cô tại buổi liên hoan ngoài trời”, bạn nghĩ người đó sẽ nghĩ gì?

LOAN: Thực sự thì tôi chưa bao giờ nghĩ đến điều đó. Thực ra, tôi đoán nếu ai đó không biết rõ tôi, họ có thể nghĩ rằng tôi chỉ đơn thuần là người bạn của cô. Đó không phải là điều mà tôi muốn người khác nghĩ về mình.

TÂN: Vậy thì, bạn muốn người khác coi bạn là một người chuyên nghiệp, tuân thủ những ranh giới và nguyên tắc đạo đức?

LOAN: Vâng, tất nhiên rồi.

TÂN: Tôi đã đọc lại nguyên tắc đạo đức để giúp cho việc đánh giá chính xác hơn trong việc xác định tình huống nào thì được coi là một vấn đề liên quan đến quan hệ kếp. Tôi đã được nhắc nhở về sự khác biệt quyền lực trong tất cả những mối quan hệ tư vấn và bởi vì chúng ta là cán bộ chuyên nghiệp trong lĩnh vực tư vấn, chúng ta cần phải thận trọng để không dính líu vào những mối quan hệ xã hội với các khách hàng hiện tại hoặc các khách hàng cũ (hoặc người khác có thể coi những mối quan hệ đó là quan hệ xã hội). Bạn có thể nhớ lại chúng ta đã có một vụ kiện tụng liên quan đến mối quan hệ kếp mà đã đặt cơ quan chúng ta vào tình cảnh hiểm nghèo. Nó đã được giải quyết có lợi cho chúng ta nhưng chúng ta phải đặc biệt nhạy cảm với trách nhiệm pháp lý của chúng ta. Đó là một hồi chuông cảnh báo cho tất cả chúng ta. Vậy thì chúng ta có thể vạch rõ vấn đề ranh giới này như thế nào trong mối quan hệ của bạn với Ai?

LOAN: Ô, tôi chưa từng coi việc đi đến buổi liên hoan ngoài trời là một hành động mưu cầu tình bạn, và tôi nhất định sẽ không hủy hoại mối quan hệ giữa cơ quan chúng ta với cô. Tôi chắc chắn không tìm kiếm bất cứ vụ lợi nào từ những khoảng thời gian chúng tôi cùng nhau. Mặc dù tôi phải thừa nhận rằng cô gọi lại bản thân tôi khi tôi đang trong quá trình hồi phục đầu tiên. Ngoài ra, cô chưa bao giờ có bóng dáng người mẹ sâu đậm, tin cậy trong cuộc đời cô cả. Đó là những gì tôi nghĩ tôi có thể giúp đỡ cô. Anh nghĩ thế nào?

TÂN: Tôi khâm phục sự quan tâm của bạn tới cô và nó có vẻ như bạn đang trở nên quan tâm tới những tình mẫu tử dành cho cô mà rất có thể sẽ vượt quá ranh giới chuyên môn. Khi những mối quan hệ của chúng ta với người khác, cụ thể là với khách hàng hoặc khách hàng cũ bắt đầu có khả năng tác động đến quá trình hồi phục của họ theo một cách tiêu cực, chúng ta có thể đã rất gần với sự vi phạm ranh giới về đạo đức rồi đó.

LOAN: Tôi hiểu, nhưng một phần trong chương trình phục hồi chức năng của tôi là tiếp xúc với một số người trong quá trình hồi phục, một số thì tại các buổi họp, như với Ái.

TÂN: Tôi đồng ý. Để giúp cho việc phục hồi của chính bạn thì việc giao lưu gắn kết với những người khác cũng đang trong quá trình phục hồi là rất quan trọng. Vậy câu hỏi ở đây là: Đây là sự khác nhau giữa việc gặp những người bạn kèm cặp hỗ trợ hay người kèm cặp hỗ trợ bạn tại các buổi họp, và việc có mối liên hệ với những khách hàng đang trong quá trình điều trị tại cơ quan của chúng ta mà bạn bắt gặp tại một cuộc họp?

LOAN: Tôi có buộc phải chấm dứt tất cả những mối quan hệ trong công tác hồi phục chức năng của tôi và không đi uống cà phê với người khách hàng sau những buổi họp không?

Ghi chú của cán bộ giám sát bậc thầy: Việc các cán bộ giám sát lưu tâm đến những yếu tố văn hóa có thể tác động lên mối quan hệ chuyên môn là quan trọng, ví dụ như những sự khác biệt về dân tộc, tôn giáo và các yếu tố địa lý và ảnh hưởng của chúng lên mối quan hệ tư vấn viên-khách hàng. Điều này không phải là để bỏ qua những hành vi khuân tuân thủ đạo đức nghề nghiệp mà là để lưu tâm đến những vấn đề về văn hóa khi chúng có tác động lên bối cảnh của tư vấn. Ví dụ, tại một số nền văn hóa ở Châu Mỹ La tinh thì việc quan hệ xã hội với khách hàng là một điều gần như được coi là hiển nhiên. Tại các nền văn hóa Châu Á, việc một khách hàng hỏi tư vấn viên những câu hỏi cá nhân như một phương tiện để tạo dựng sự tin cậy không phải là hiếm gặp. Những cán bộ giám sát thành thạo giúp đỡ các tư vấn viên hiểu biết những yếu tố văn hóa trong khi tiếp tục ra những quyết định đạo đức đúng đắn.

TÂN: Tôi hiểu tình trạng khó xử của chúng ta trong cương vị tư vấn viên. Chúng ta phải tiếp tục cuộc sống của mình trong cộng đồng nông thôn nhỏ bé của chúng ta. Vì vậy, chúng ta làm thế nào để cho cuộc sống thường ngày của chúng ta tương thích với pháp luật của chính phủ, những chính sách cơ quan, và nguyên tắc đạo đức của chúng ta? Chúng ta cần phải lưu tâm đến những ranh giới này chỉ bởi vì sự gần gũi với mọi người trong của cộng đồng chúng ta. Điều thú vị là khách hàng không bị ràng buộc trong những luật lệ này như chúng ta. Do đó, họ có thể không coi đó là vi phạm ranh giới. Thực tế thì những khách hàng hiện tại và khách hàng cũ thường rất vui khi các tư vấn viên hiện tại hay cũ của họ liên lạc với họ. Chúng ta có thể làm gì để hài hòa những sự khác biệt này? Làm thế nào để có thể biết bức tường đạo đức trông ra làm sao trước khi chúng ta húc phải nó?

LOAN: Thôi được, tôi nghĩ chúng ta cần phải cân trọng về bối cảnh mà chúng ta gặp gỡ các khách hàng, có phải là họ đang được chúng ta tư vấn hay không. Đó có phải là những gì anh đang nói đến không?

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

TÂN: Đúng vậy, chúng ta rất cần lưu ý đến những mối quan hệ đa dạng mà chúng ta xây dựng với khách hàng. Tôi muốn dùng buổi liên hoan ngoài trời như một ví dụ để cùng thảo luận. Có được không?

LOAN: Tất nhiên rồi. Đầu tiên, tôi có 6 người được tôi kèm cặp hỗ trợ, tất cả những người đó đều đã trải qua quá trình hồi phục với những khoảng thời gian khác nhau, và họ muốn gặp nhau 3 tháng 1 lần, tất cả 6 người, và vui chơi gì đó cùng nhau. Và họ mời một số người từ nhóm 12 bước. *Sa* là người tổ chức buổi liên hoan ngoài trời này và mời tôi đến bởi vì chúng tôi cùng trong nhóm chủ nhà. Cô cũng mời *Ái*. Tôi không kèm cặp *Ái*. Điều đó có nghĩa là tôi không thể tham gia hay sao?

Làm thế nào để đưa ra quyết định đạo đức:

Nhiệm vụ của *Tân* ở đây là giúp đỡ *Loan* xác định những vấn đề về ranh giới tiềm tàng trong một bối cảnh rộng lớn hơn và giúp *Loan* tự ra quyết định liên quan đến đạo đức nghề nghiệp: Dưới đây là các bước thực hiện ra quyết định:

1. Nhận thức được những vấn đề liên quan đến đạo đức nghề nghiệp qua việc tự hỏi liệu có việc gì đó có thể gây hại về phương diện cá nhân, nghề nghiệp hay chuyên môn. Trong trường hợp nào thì sự kiện này có thể vượt quá phạm vi vấn đề của cá nhân và sẽ trở thành vấn đề của cơ quan, và nghề nghiệp?
2. Thu thập thông tin về các sự kiện. Những thông tin nào có liên quan? Tại thời điểm hiện tại thì còn thông tin nào chúng ta chưa biết? Ai là người có vai trò mấu chốt trong việc ra quyết định? Nếu phải hành động thì có những sự lựa chọn nào? Đã tham khảo ý kiến tất cả các bên bị ảnh hưởng chưa?
3. Đánh giá những giải pháp thay thế qua lăng kính đạo đức nghề nghiệp. Những giải pháp lựa chọn nào sẽ mang lại nhiều điều có lợi nhất và gây hại ít nhất? Giải pháp nào tôn trọng quyền lợi của tất cả các bên tham gia nhất? Giải pháp nào đối xử công bằng với tất cả mọi người?
4. Ra quyết định và thử nghiệm quyết định đó. Nếu bạn nói với ai đó rằng bạn đánh giá cao những gì bạn đã làm, họ sẽ phản ứng thế nào?
5. Hành động, sau đó suy ngẫm và đánh giá quyết định đã được chọn. Nếu bạn được hành động lại, bạn sẽ hành động khác như thế nào?

TÂN: Có thể sẽ có ích nếu bạn tự hỏi điều gì đang xảy ra với mình khi bạn ở trong tình trạng khó xử, và bạn sẽ là người giải quyết vấn đề cho chính bạn.

LOAN: Thực ra, ở trong cộng đồng nhỏ bé này, khi được mời nhưng không tham gia những hoạt động xã hội là một điều khó khăn với tôi. Nhưng tôi có thể mừng rỡ được rằng có người sẽ nhìn tôi theo một cách khác vì tôi là một tư vấn viên. Tại một buổi tiệc, có người đến hỏi tôi xin tư vấn về những vấn đề trong hôn nhân của họ. Tôi đoán là cô ta đã nghĩ rằng vì tôi là một tư vấn viên nên cô ta có thể có được một vài sự giúp đỡ miễn phí. Tôi thực sự đã rất khó chịu trong tình huống đó.

TÂN: Bạn đã làm gì?

Ghi chú của cán bộ giám sát bậc thầy: Ngay lúc này, *Tân* có thể:

1. Bảo *Loan* suy nghĩ về giải pháp của cô.
2. Dùng giải pháp của cô trong một cuộc đối thoại để mở rộng bối cảnh nhờ đó cô có thể sử dụng rộng rãi phương pháp đó trong những tình huống khác nhau mà cô có thể gặp phải.

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

3. Kết luận với lời khẳng định lại của *Loan* về những gì mà cô đã học được từ cuộc thảo luận này cho tương lai.

LOAN: Tôi đã nói với cô tôi không thể là tư vấn viên của cô được và tôi đã ở đó trong trang phục “thường dân”. [*Cười tím tím.*] À, tôi hiểu những gì mà anh hướng đến rồi. Thật sự khó khăn khi có đến 2 mối quan hệ với cùng 1 người, một chuyên môn, một cá nhân. Và tôi có thể hiểu được ý anh về việc một người không liên quan đến mối quan hệ đó có thể cảm nhận tình huống này theo cách nào. Tại buổi tiệc, khi người phụ nữ đó muốn được tư vấn miễn phí thì rõ ràng khi đó không phải là bối cảnh hay mối quan hệ để dành cho việc đó. Như vậy là không chuyên nghiệp. Nhưng *Ái* thì khác.

TÂN: Vậy thì, bạn đã hiểu việc tư vấn cho ai đó ngoài mối quan hệ chuyên môn đã được định rõ là không chuyên nghiệp. Tôi muốn lắng nghe trường hợp của *Ái* thì sự khác biệt là như thế nào.

LOAN: Tôi thực sự quan tâm chăm sóc cô. Cô gọi lại chính bản thân tôi khi tôi còn trẻ. Tôi là người mẹ mà cô chưa bao giờ có được. Tôi cảm thấy thật khổ hạnh cho cô vì chưa bao giờ có một người phụ nữ đáng tin cậy, một hình mẫu người mẹ trong cuộc đời cô.

[*Loan khóc khi bày tỏ sự quan tâm của cô đến Ái.*]

TÂN: Thật là khó cho bạn quá. Bạn quan tâm cho cô một cách sâu sắc. Tôi có thể hiểu đôi lúc cô làm bạn nhớ lại chính bản thân mình khi mà bạn đang trong quá trình hồi phục.

LOAN: Vâng, đúng như vậy.

[*Cô tiếp tục khóc, và Loan nói về sự quan tâm của cô đến Ái. Sau một vài phút, cả 2 đều im lặng.*]

LOAN: Tôi không bao giờ muốn làm tổn thương cô hoặc hành động một cách không chuyên nghiệp.

TÂN: Tôi trân trọng sự quan tâm của bạn dành cho *Ái* và khát khao làm việc một cách chuyên nghiệp của bạn. Thật khó khăn khi chúng ta quan tâm sâu sắc đến các khách hàng của chúng ta. Nghề nghiệp đòi hỏi chúng ta phải tỏ ra đồng cảm và quan tâm đến khách hàng, và đôi lúc chúng ta sẽ bị nhầm lẫn nếu chúng ta quan tâm đến họ quá sâu sắc. Nó như là, khi quan tâm đến sự chuyên nghiệp, thì chúng ta đồng thời luôn luôn sống gần với “con đóc đạo đức” rất trơn trượt đó. Chúng ta có thể ẩn mình trong “những chiếc áo choàng trắng chuyên môn” và tách biệt cảm xúc của chúng ta ra khỏi khách hàng. Nhưng điều đó lại biến tư vấn trở thành một công việc khô khan, và chúng ta bị tách rời ra khỏi nỗi đau của họ. Nhưng, nếu chúng ta quan tâm quá sâu sắc thì chúng ta đã bị cuốn vào cái thế giới cảm xúc của các khách hàng. Và những ranh giới có thể trở nên mờ nhạt đối với chúng ta.

LOAN: Tôi hiểu ý anh. Tôi nghĩ rằng chúng ta có thể hợp lý hóa nhiều hành vi của chúng ta khi chúng ta thực sự quan tâm sâu sắc. Chúng ta gọi nó là những hành vi được cho phép, đúng không, khi những thành viên trong gia đình đối xử như vậy với người đang điều trị lạm dụng chất gây nghiện. Vậy thì, làm thế nào để chúng ta đi sát cái con đóc đạo đức trơn trượt đó mà không bị sẩy chân trượt ngã khỏi bờ đóc?

TÂN: Đó là một câu hỏi xuất sắc. Nhiều khi việc ra quyết định về đạo đức có thể rất khó khăn. Mục đích là một phần quan trọng trong việc ra quyết định đạo đức:

Làm thế nào để đặt câu hỏi để ra quyết định đạo đức:

Sau đây những câu hỏi mẫu chốt để hỏi về vấn đề này:

1. Một người, một tư vấn viên, hay một đồng nghiệp biết lẽ phải sẽ làm gì trong tình huống tương tự?

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

2. Đây là những vấn đề liên quan đến các khía cạnh công lý, công bằng, tự biện hộ, và không bắt lương?
3. Làm thế nào một người nhận thức được ý định của mình? Làm thế nào để bạn giữ mình khỏi sự lừa dối bản thân về những động cơ của bạn, nhớ rằng thử nghiệm tốt nhất cho động cơ của bạn là thời gian?

LOAN: Anh định nghĩa “Ý định” là gì? Ý định của tôi đối với *Ái* là giúp đỡ, nhất định không làm tổn thương cô hoặc thiếu tôn trọng đối với cơ quan hay đối với chính tôi về mặt chuyên môn.

TÂN: Khi chúng ta cam kết một mối quan hệ chuyên môn với một khách hàng thì luôn luôn tồn tại một sự khác biệt về quyền lực. Khi có ai đó như *Ái* đến đây với ước mong có một bóng dáng người mẹ, như bạn đã mô tả, chúng ta cần phải cân trọng về vai trò của chúng ta trong việc cống hiến để đáp ứng sự ước mong đó. Sự khác biệt quyền lực có thể tạo ra một số nguy cơ làm người ta nhận thức sai về những gì đang xảy ra. Bạn nghĩ thế nào?

LOAN: Có thể là tôi đã vụ lợi cô vì đã khát khao trở thành một hình bóng người mẹ trong cuộc đời ai đó chăng?

TÂN: Đó là một nguy cơ mà chúng ta luôn luôn đối mặt. Nó có thể được hiểu theo cách đó.

LOAN: Tôi cảm thấy tội tệ khi tôi đã không cư xử chuyên nghiệp với cô và tôi đã để lộ ra bên ngoài những ước mong của mình.

Ghi chú của cán bộ giám sát bậc thầy: Việc nhớ đến sự khác biệt quyền lực giữa cán bộ giám sát và người được giám sát là quan trọng. Những người chứng kiến quan trọng (đồng nghiệp, cộng đồng, ban lãnh đạo, báo chí, đồng đảng) sẽ nhìn thấy hay trải nghiệm hành vi của tư vấn viên như thế nào? Có nhiều bên liên quan mà mỗi người cảm nhận tình huống đó theo quan điểm riêng của họ. Ví dụ, những bên liên quan (như ban lãnh đạo) có thể quan ngại về những rủi ro trong trách nhiệm pháp lý đối với cơ quan, về giới truyền thông và cộng đồng với hình ảnh của tổ chức trong công chúng, và bạn đồng đảng với những dấu hiệu chuyên môn của một sự vi phạm ranh giới tiềm tàng.

TÂN: Đó là sự hiểu thấu đáo có tính then chốt. Sẽ thật tuyệt nếu bạn có thể trở lại với tình huống đó và nhìn nhận theo chiều hướng khác rằng sự quan tâm sâu sắc của bạn đối với cô đã vượt ra khỏi những ranh giới như thế nào.

LOAN: Anh nghĩ là tôi đã có quyền lực hơn *Ái* sao?

TÂN: Như tôi đã nói, khi bạn là một tư vấn viên của một khách hàng, luôn luôn tồn tại một sự khác biệt về quyền lực mà chúng ta phải cân trọng và lưu tâm đến. Chúng ta không thể làm điều gì đó mà quyền lực của chúng ta vượt quá quyền lực của khách hàng được. Bây giờ nếu được, tôi muốn tổng kết lại một số vấn đề.

[Tân và Loan tổng kết lại những gì đã thảo luận và những hành động có thể thích hợp để Loan thực hiện tại thời điểm này. Họ bày tỏ quan ngại của họ đến Ái và việc cô có thể bị tổn thương như thế nào nếu Loan đột ngột chấm dứt quan hệ với Ái. Họ lên kế hoạch xử lý tình huống sao cho tốt đẹp nhất mà vừa mang tính hỗ trợ chuyên môn cho Ái.]

TÂN: Tôi muốn bàn luận đôi chút về ra quyết định đạo đức và cách thức mà chúng ta giữ mình trong khuôn khổ của những nguyên tắc. Có một vài câu hỏi được đặt ra, ví dụ một tư vấn viên khác sẽ trải nghiệm hành vi đó như thế nào. Các đồng nghiệp, cộng đồng, cán bộ giám sát, và các khách hàng sẽ cảm nhận những hành động của bạn theo cách nào?

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

LOAN: Tôi đề cao lời nói của anh rằng, tôi cần phải suy nghĩ về nó. Điều đó thực sự có ý nghĩa.

TÂN: Tôi muốn tóm tắt những gì chúng ta đã thảo luận về sự hiểu biết của bạn về các vấn đề.

LOAN: Tôi đã hiểu rõ hơn về mối quan hệ của tôi với khách hàng khi đã hết thời hạn cũng quan trọng không kém gì lúc họ vẫn đang là khách hàng của tôi. Tôi cần phải suy nghĩ và cân nhắc về việc nó sẽ được nhìn nhận như thế nào, và tôi cần suy xét vai trò của tôi với khách hàng theo quan điểm của họ. Trong quan hệ của tôi với *Ái*, tôi đã từng nghĩ rằng bản thân tôi là một người đang trong quá trình hồi phục, nhưng tôi cũng cần ghi nhớ rằng cô có thể coi tôi như một người tư vấn viên của cô. Nói cách khác, tôi đang đội 2 chiếc mũ, một tư vấn viên và một của người trong quá trình hồi phục, và tôi cần phải nhận thức rõ là tôi đang đội chiếc mũ nào và khi nào thì những chiếc mũ đó đang ở trên đầu tôi.

TÂN: Như vậy là bạn đã có nhận thức về sự mâu thuẫn lợi ích tiềm tàng phụ thuộc vào việc bạn đang đội chiếc mũ nào và điều đó có thể được nhìn nhận như thế nào.

LOAN: Đúng vậy. Tôi cần phải suy nghĩ về việc nó sẽ phản ánh lên cơ quan như thế nào và cộng đồng nhìn nhận nó theo cách nào.

[*Buổi giám sát kết thúc với việc Loan thực hiện một cam kết sẽ suy nghĩ lại mối quan hệ với Ái và về những kế hoạch đưa ra các quyết định đạo đức trong tương lai.*]

Kịch bản 4 - Thực hiện các Thực hành dựa trên bằng chứng

Tổng quan

Tình huống này minh họa công tác giám sát của hai tư vấn viên ở các cấp độ kinh nghiệm khác nhau và định hướng thực hiện các thực hành dựa trên bằng chứng trong công tác chuyên môn. Cả hai tư vấn viên đều có những e ngại về việc điều chỉnh cho phù hợp cách thực hành và có một vài phản kháng với việc thực hiện các thực hành dựa trên bằng chứng mới. Cán bộ giám sát chuyên môn phải giải quyết sự phản kháng của họ trong khi vẫn hoàn thành mệnh lệnh của cơ quan.

Bối cảnh

Lãnh đạo của một chương trình điều trị cai nghiện có quy mô trung bình đã gửi một thông báo đến tất cả nhân viên rằng, theo những yêu cầu của Bang, cơ quan bắt buộc phải áp dụng các thực hành dựa trên bằng chứng, hiện là một yếu tố thiết yếu để nhận được nguồn tài trợ của Bang. Vì vậy, lãnh đạo phải chỉ đạo ba cán bộ giám sát chuyên môn bắt đầu thực hiện kỹ thuật Phỏng Vấn Tạo Động Lực, một phương pháp điều trị chủ đạo cho các cán bộ điều trị, trước tiên là thử nghiệm, sau đó mở rộng ra phạm vi cơ quan. *Giao*, một trong các cán bộ giám sát, họp bàn với *Lạng* và *Minh*, hai tư vấn viên của chương trình, để thảo luận về việc thực hiện kỹ thuật Phỏng Vấn Tạo Động Lực với khách hàng của họ. Cả *Lạng* và *Minh* đều quan tâm đến mệnh lệnh nhưng lại không có cơ hội để thảo luận về sự thay đổi với *Giao* trước buổi tư vấn giám sát đã được ấn định trước vào sáng nay. Năm ngoái, cả hai đều bày tỏ sự đối kháng đối với việc tiếp nhận phương pháp điều trị mới khi họ được yêu cầu tham gia vào khóa đào tạo cơ bản về Phỏng Vấn Tạo Động Lực.

Mục tiêu học tập

1. Trình diễn vai trò lãnh đạo, bởi một cán bộ giám sát chuyên môn, hướng tới việc đạt được mục đích và sứ mệnh của cơ quan.
2. Trình diễn vai trò lãnh đạo trong khi đối mặt với những nhân viên phản đối và miễn cưỡng áp dụng các thực hành dựa trên bằng chứng vào công tác tư vấn của họ.

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

3. Làm mẫu kỹ thuật Phòng Vấn Tạo Động Lực trong mối quan hệ cán bộ giám sát/người được giám sát.
4. Minh họa việc khuyến khích tinh thần học hỏi và phát triển chuyên môn trong các tư vấn viên.
5. Minh họa một cán bộ giám sát chuyên môn có thể giúp đỡ các tư vấn viên như thế nào trong việc xây dựng các kỹ năng chuyên môn mới, đặc biệt là những thực hành dựa trên khoa học.
6. Nắm bắt được sự phản kháng và những trở ngại trong lĩnh vực đối với việc thực thi các thực hành dựa trên bằng chứng.

GIAO: Tôi biết các bạn có những e ngại về việc thực hiện Phòng Vấn Tạo Động Lực. Hôm nay tôi muốn dành thời gian để thảo luận về những e ngại của các bạn và về phương pháp Phòng Vấn Tạo Động Lực và làm thế nào Phòng Vấn Tạo Động Lực có thể đem lại lợi ích cho các khách hàng và cơ quan của chúng ta. Cả hai bạn đều đã hoàn thành một nhiệm vụ vô cùng to lớn cho chương trình của chúng ta. Chúng ta muốn không phải chỉ là áp đặt điều gì đó lên các bạn mà còn có trách nhiệm với những nhu cầu của các bạn. Khi các bạn đã và đang công tác tốt và các bạn hiểu rõ những gì các bạn đang làm, thật khó khi phải áp đặt điều gì đó lên các bạn trong khi các bạn cảm thấy khó chịu với nó. Tôi hiểu các bạn e ngại về việc đảm nhận điều gì đó mới mẻ có thể làm gián đoạn dòng chảy công việc của các bạn với các khách hàng, ít nhất là trong giai đoạn ban đầu.

Vi vậy, tôi nghĩ có một số vấn đề quan trọng mà chúng ta sẽ cân nhắc trong ngày hôm nay. Đầu tiên, chúng ta cùng nhau xem xét tại sao việc thực hiện phòng vấn động cơ nhân viên lại là một công cụ cho nhân viên trong công tác tư vấn của họ. Có lẽ chúng ta có thể khám phá ra những mối e ngại của các bạn, sau đó xem lại tại sao việc phòng vấn động cơ lại quan trọng.

Thứ hai, chúng ta hãy xem xét những mối lo ngại của các bạn về việc những thay đổi có thể tác động như thế nào lên việc chăm sóc khách hàng.

Thứ ba, chúng ta sẽ tập trung lên vấn đề làm thế nào chúng ta có thể duy trì những thế mạnh mà bạn có với các khách hàng và đảm bảo rằng chúng sẽ không bị mất đi trong quá trình chuyển tiếp. Một trong những ưu điểm của Phòng Vấn Tạo Động Lực là nó có thể lồng ghép tốt với những gì mà các tư vấn viên chất lượng thường làm một cách tự nhiên: chủ động lắng nghe, tôn trọng quan điểm của người khác, đề cao vai trò của sự đối kháng, thực hành đặt mục đích tốt, và những điều tương tự. Quan trọng nhất là, Phòng Vấn Tạo Động Lực hỗ trợ cho sự thiết lập và nâng cao sự liên minh điều trị giữa tư vấn viên và khách hàng.

Cuối cùng, tôi muốn dành một chút thời gian để bàn về việc chúng ta bắt đầu từ đâu và bằng cách nào chúng ta sẽ làm cho quá trình thực hiện trở nên suôn sẻ nhất.

Làm Cách Nào Để Giới Thiệu Sự Thay Đổi Trong Thực Hành Chuyên Môn

Việc thay đổi trong phương pháp tư vấn là khó khăn đối với những nhân viên đã gắn liền với mô hình tư vấn của họ và hiểu rằng mô hình mà họ đã gắn kết đó thực sự có hiệu quả. Khi trình bày những chính sách và chỉ thị mới đến nhân viên, cần tuân theo những hướng dẫn sau đây:

1. Tôn trọng sự phản kháng của nhân viên. Thay vì hô hào, tranh cãi, hay đe dọa tư vấn viên nếu họ không chịu làm, hãy tìm cách thấu hiểu các mối quan ngại của tư vấn viên với những câu như “Vâng, điều này thật khó khăn. Làm thế nào để chúng ta có thể giải quyết vấn đề này?”
2. Thể hiện sự tôn trọng với tư vấn viên và với kinh nghiệm của họ xung quanh sự thay đổi này.

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

3. Tùy theo từng tư vấn viên mà bạn có thể linh hoạt trong khi vẫn kiên định đối với sự tiếp cận của bạn với các nhân viên thể hiện sự phản kháng hay đang lưỡng lự về sự thay đổi, khẳng định rõ ràng rằng thay đổi là cần thiết tuy nhiên vẫn cho phép nhân viên có thời gian để thích nghi cũng như sẽ cung cấp những nguồn hỗ trợ cho tư vấn viên trong việc thực hiện sự thay đổi.
4. Gọi lại thời gian khi mà bạn đang ở trong vai trò tư vấn viên và việc bạn đã trải nghiệm sự phản kháng đối với những thay đổi trong giám sát như thế nào.
5. Cân nhắc sử dụng biện pháp tự tiết lộ về bản thân thay vì dùng biện pháp phòng vệ với nhân viên. Bạn có thể đưa ra một ví dụ từ trải nghiệm bản thân, như “Tôi biết điều đó cũng thực sự khó khăn đối với tôi khi tôi còn là một nhân viên tư vấn” hay mô tả sự mâu thuẫn của chính bản thân bạn tại thời điểm đó, như là “Tôi cũng có lo ngại về sự thay đổi mà chúng ta phải đảm nhận và muốn đảm bảo nó có hiệu quả theo cách có lợi nhất cho khách hàng, bây giờ - tôi có thể làm gì đây?” Những lời bộc bạch về bản thân này có thể lôi cuốn được những tư vấn viên vào cuộc thảo luận và việc giải quyết vấn đề.

LÀNG: Giao này, chúng tôi cũng đã được đào tạo về Phỏng Vấn Tạo Động Lực, và tôi thích sự tập trung của phương pháp này vào lắng nghe tích cực, sự chú ý mà nó hướng tới mối quan hệ và sự tôn trọng quan điểm của khách hàng. Nhưng chị biết đó, về cơ bản tôi là người điều khiển chương trình 12 bước. Nó có hiệu quả đối với tôi và khách hàng. Tôi không thể hiểu được tại sao chúng ta lại phải thay ngựa giữa dòng nhằm chỉnh sửa chính trị.

GIAO: Phương pháp 12 bước có hiệu quả đối với bạn, chúng tôi cũng hết sức tán thành điều đó. Điều hành chương trình 12 bước là một phần quan trọng mà chúng tôi thực hiện ở tổ chức này. Và tôi hoàn toàn không muốn nhìn thấy chúng ta bỏ mặc nhân viên của mình tự xoay xở khó khăn mà không giúp đỡ. Như bạn biết, tư vấn là một quá trình luôn luôn cải thiện, và tôi nghĩ nhiệm vụ của chúng ta là làm những gì chúng ta đã làm tốt và củng cố chúng bằng những phương pháp mới. Tôi cho rằng Phỏng Vấn Tạo Động Lực có thể bổ sung cho hiệu quả thực thi công việc của bạn. Tôi nghĩ những sự quan ngại của các bạn là thực tế, và chúng ta cần cân nhắc chúng như khi chúng ta bắt đầu áp dụng các phương pháp mới. Bạn nghĩ sao, *Minh*?

Ghi chú của cán bộ giám sát bậc thầy: Trong một số thời điểm, một cán bộ giám sát có thể cảm thấy mình bị mắc kẹt ở giữa, trình bày các chính sách và quy định từ cơ quan tài trợ trong khi chỉ ra những khó khăn trong việc thực thi. Một cán bộ giám sát hiệu quả đảm nhận vai trò kép, vận động các nhà quản lý và lãnh đạo và những cán bộ ở tầng trung gian và khách hàng. Bất kể làm việc tại nhà máy hay trong một cơ sở chuyên môn, việc đảm nhiệm vai trò trung gian là rất nan giải. Để hỗ trợ bạn trong vị trí này, bạn có thể cần thực hiện những việc sau:

1. Thấu hiểu cơ sở lý luận của các nhà quản lý và nhân viên cung cấp dịch vụ.
2. Đừng bao giờ đánh mất hình ảnh mình đã đến từ đâu. Tại thời điểm nào đó trong sự nghiệp, bạn từng là một người được giám sát. Việc nhớ những cảm giác tại vị trí đó là rất có ích.
3. Trong ví dụ của Phỏng Vấn Tạo Động Lực, thực hiện lắng nghe tích cực và phản ánh để hiểu được hết những mối quan ngại mà của cấp trên hay cấp dưới, và để thông cảm với sự quan ngại của mỗi nhóm.

MINH: Tất cả những gì chúng ta đã thảo luận thực sự đều vượt quá những gì tôi mong đợi. Tôi chỉ muốn những khách hàng người gốc Mỹ La tinh của tôi nhận được sự chăm sóc chu đáo và như cầu điều trị của họ được tôn trọng. Khách hàng tôi cần những việc làm tốt và cần được công nhận như là những người đứng đầu trong cộng đồng của họ. Đó là những gì quan trọng đối với tôi. Tôi chỉ muốn phục vụ cho khách hàng của mình. Tôi biết rằng đây không phải là những gì chị muốn nghe, nhưng đó là cảm nhận của tôi.

Ghi chú của cán bộ giám sát bậc thầy: Lúc này, một cán bộ giám sát cấp 1 có thể phản ứng một cách phòng vệ hay chỉ đạo thái quá, nói với *Minh* rằng đây là những điều mà anh ấy bắt buộc phải làm. Một cán bộ giám sát cấp 2 có thể lao vào một cuộc tranh cãi về những gì thực sự có ý nghĩa, bảo vệ rằng Phòng Vận Tạo Động Lực là tốt cho khách hàng của *Minh*, hoặc không tôn trọng sự bày tỏ của *Minh* về những gì có ý nghĩa nhất đối với anh ấy, đó là các khách hàng của anh ấy. Một cán bộ giám sát cấp 3 lắng nghe sự bộc bạch của *Minh*, tán thành và ủng hộ anh ấy về điều đó và cố gắng đưa *Minh* vào cuộc thảo luận. Hơn nữa, *Giao* đang làm việc với hai tư vấn viên ở các cấp độ thông thạo khác nhau nên cô có những trông đợi khác nhau từ đóng góp của họ và công nhận rằng họ có những nhu cầu học tập khác nhau. Một cán bộ giám sát hiệu quả nắm rõ các giai đoạn phát triển của tư vấn viên và áp dụng linh hoạt phương pháp đối với các giai đoạn phát triển của mỗi nhân viên.

GIAO: *Minh*, tôi trân trọng sự tận tâm của bạn đối với các khách hàng gốc Mỹ La tinh. *Lạng* biết rõ về một trong những công việc mà anh ấy thấy có hiệu quả, điều hành chương trình 12 bước. Theo kinh nghiệm của bạn, phương pháp nào phù hợp với những người gốc Mỹ La tinh?

MINH: Tôi đồng ý với *Lạng* về chương trình 12 bước bởi vì tôi tự đến với chương trình cai nghiện rượu nặc danh (AA), và tôi biết AA là có hiệu quả. Được hỗ trợ về việc làm cũng quan trọng, làm thế nào để không cảm thấy bị phân biệt đối xử, không bị hỏi về giấy chứng minh nếu bạn đã sống ở đó cả cuộc đời. Sinh hoạt trong một nhóm những người đã phục hồi có thể giúp đỡ các thành viên trong nhóm rất nhiều. Đó là những gì hữu ích cho các khách hàng của tôi.

GIAO: Có vẻ như cả hai bạn đều hiểu rõ về những gì là có hiệu quả cho các bạn và khách hàng của các bạn. Như các bạn đã biết từ lời nhắc nhở gần đây của lãnh đạo đến các nhân viên, Bang yêu cầu tất cả các cơ quan phải thực hiện Các thực hành dựa trên bằng chứng để tiếp tục nhận được nguồn tài trợ của Bang. Có rất nhiều cuộc thảo luận ở mọi cấp độ về vấn đề này. Chúng ta đã bàn luận về mong muốn được phát triển từ một cơ quan tốt lên thành một cơ quan xuất sắc, trở thành một trong những cơ quan tốt nhất của Bang. Cho đến nay chúng ta đã có được sự tiến triển tuyệt vời hướng tới mục tiêu này, nhờ vào nỗ lực của toàn bộ nhân viên. Và xuyên suốt quá trình này, chúng ta đã có thể tuân thủ đúng triết lý 12 bước của chúng ta. Thực lòng mà nói, khi lần đầu tiên nghe chính sách mới của Bang, tôi cũng có nghi ngờ, tự nhủ rằng, “Chúng ta lại lên đường”. Nhưng sau đó tôi nhớ lại sứ mệnh của cơ quan là tiếp tục nâng cao các kỹ năng của chúng ta cho sự an lành của khách hàng. Do đó, cùng nhau thảo luận vấn đề này bây giờ là rất hữu ích. Tôi muốn lắng nghe thêm những sự quan ngại của các bạn về Phòng Vận Tạo Động Lực.

LẠNG: Thực sự tôi không có thành kiến về Phòng Vận Tạo Động Lực so với Trị liệu nhận thức-hành vi và so với Điều hành 12 bước, so với những gì sẽ đến tiếp theo. Tôi đã công tác trong lĩnh vực này một thời gian dài rồi, và tôi biết điều ý nghĩa đối với tôi đó là mối quan hệ với mọi người. Tôi biết chương trình 12-bước có hiệu quả, và tôi tin rằng nó không gây cản trở việc có một mối quan hệ khăng khít với các khách hàng của tôi. Tôi cho rằng đó là điều quan trọng nhất. Tôi không chắc tôi cần một phương pháp mới để thực hiện điều đó. Tôi không muốn phải lo nghĩ về chuyện tôi có phải dùng phương pháp dựa trên khoa học này hay không.

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

GIAO: Ôi chà, Lạng ơi! Tôi nghe thấy điều quan trọng nhất đối với bạn đó là xây dựng một mối quan hệ khăng khít với các khách hàng, và việc bạn sử dụng phương pháp nào để xây dựng các mối quan hệ đó là không quan trọng, mà quan trọng là phương pháp nào giúp bạn đạt được mục tiêu đó. Có lẽ chúng ta có thể nhìn vào cách tiếp cận của Phòng Vấn Tạo Động Lực, lắng nghe tích cực với khách hàng, và sự thấu cảm củng cố mối quan hệ đó. Nếu nó xây dựng được liên minh điều trị với các khách hàng thì thật tuyệt. Tôi đang tò mò muốn biết bạn nghĩ thế nào về điều đó.

LẠNG: Những gì mà tôi muốn chắc chắn đó là chúng ta không rời bỏ gốc rễ của chúng ta: đó là việc này không làm chúng ta xa rời 12-bước. Nó là nền móng của cơ quan này, và đó là những gì mà chúng tôi ủng hộ bao nhiêu năm qua. Tôi muốn nghe chị nói về điều đó.

GIAO: Đó thực sự là một ý kiến xuất sắc. Phòng Vấn Tạo Động Lực và các phương pháp khác giữ chúng ta gần với gốc rễ chương trình 12-bước của mình như thế nào? Các bạn nghĩ sao?

LẠNG: Nếu đó là một phương pháp xây dựng mối quan hệ với khách hàng, tôi sẽ hết mình vì nó. Tôi biết điều hành chương trình 12-bước làm được điều đó. Và tôi biết từ khóa học về Phòng Vấn Tạo Động Lực rằng nó cũng chú trọng vào mối quan hệ tư vấn viên-khách hàng. Nhưng nó cũng là một lối suy nghĩ mới và một vốn từ vựng hoàn toàn mới mẻ và tôi không muốn bị sa lầy vào những câu từ hấp dẫn mà tôi mất liên lạc với khách hàng của tôi.

GIAO: Lạng, tôi đã nghe rất rõ sự quan ngại của bạn về việc gây trở ngại mối quan hệ của bạn với khách hàng và về việc chúng ta mất căn bản của chúng ta.

LẠNG: Có lẽ Minh có thể làm Phòng Vấn Tạo Động Lực còn tôi có thể điều hành chương trình 12-bước của tôi đây.

MINH: Cái gì?

GIAO: Chúng ta có thể tiếp cận việc thực hiện theo một số cách. Chúng ta có thể quyết định rằng Phòng Vấn Tạo Động Lực có hiệu quả với những nhóm khách hàng này hơn là với những nhóm khác. Chúng ta bắt đầu bằng cách tìm hiểu sâu hơn về việc làm thế nào để có thể thực hiện được Phòng Vấn Tạo Động Lực trong chương trình của chúng ta. Tôi biết các bạn đều đã được đào tạo về Phòng Vấn Tạo Động Lực. Đó là một sự khởi đầu tuyệt vời. Phòng Vấn Tạo Động Lực có một số phương pháp phù hợp với những nhóm khách hàng đa dạng khác nhau.

LẠNG: Cái mà tôi vừa nghe chị nói là việc chúng ta có cùng hội cùng thuyền hay không là không thành vấn đề.

GIAO: Đó là một vấn đề nan giải. Bang bảo rằng “Các bạn phải thực hiện điều đó.” Những gì họ không đề cập đó là chúng ta phải thực hiện nó như thế nào. Họ nói chúng ta phải làm “một điều gì đó”. Chúng ta thì có những điều gì đó để nói về việc chúng ta sẽ lập kế hoạch như thế nào, chúng ta sẽ thực hiện liệu pháp Các thực hành dựa trên bằng chứng như thế nào. Tôi muốn đảm bảo rằng chúng ta nghe và sử dụng kinh nghiệm của các bạn.

Ghi chú của cán bộ giám sát bậc thầy: Việc quan sát cách Giao xử lý sự bất đồng quan điểm là hữu ích. Một cán bộ giám sát cấp 1 có thể mất bình tĩnh với Lạng vì ý kiến của anh ấy, nói rằng “Không, chúng ta sẽ không làm như vậy.” Một cán bộ giám sát cấp 2 có thể tranh cãi về điều đó. Lưu ý cách xử lý của cán bộ giám sát cấp 3, không đối đầu với tuyên bố của Lạng mà tìm cách hành động khác. Một cán bộ giám sát bậc thầy có khả năng xử lý sự đối đầu của nhân viên và tránh không trở nên phòng vệ. Để làm được điều này, điều quan trọng là cán bộ giám sát hiểu được đấu tranh là một dấu hiệu của sự lưỡng lự của nhân viên trước sự thay đổi. Sự phản kháng và mâu thuẫn là rất bình thường trong bất kì trường hợp nào liên quan đến thay đổi. Một cán bộ giám sát bậc thầy chấp nhận sự phản kháng, và sử dụng năng lượng của nó để khuyến khích sự thay đổi, không lấy nó để “chạm trán”.

LẠNG: Tôi thích ý tưởng là chúng ta có thể thực hiện các chiến lược phù hợp nhất đối với tổ chức của chúng ta vì điều đó giúp cho chúng ta duy trì được gốc rễ của chúng ta là mô hình 12 bước.

GIAO: Thế nghĩa là bạn thấy giá trị của việc thực hiện phương pháp thực hành dựa trên bằng chứng chẳng hạn như Phòng Vấn Tảo Động Lực miễn là có sự gắn kết với gốc rễ của phương pháp 12 bước. Khi tiến hành điều chỉnh, tôi công nhận rằng điều này sẽ thay đổi một vài phương pháp của chúng ta, về việc chúng ta nghĩ về điều trị như thế nào, các khách hàng cảm nhận chúng ta ra sao.

LẠNG: Chúng ta sẽ thực hiện như thế nào đây? Ai sẽ thực hiện và ai sẽ đào tạo cho chúng tôi về phương pháp Phòng Vấn Tảo Động Lực?

GIAO: Có lẽ tôi sẽ chiếu một đoạn băng ghi hình của một buổi tư vấn mà tôi thực hiện mà tôi nghĩ là tôi đang thực hiện phương pháp Phòng Vấn Tảo Động Lực một cách hiệu quả. Các bạn nghĩ sao về đề xuất này? Nó có giúp chúng ta cảm thấy dễ chịu hơn với một phương pháp thực hành dựa trên bằng chứng hay không? Tôi mong nhận được phản hồi của các bạn về những gì mà bạn thấy trên đoạn băng đây.

Ghi chú của cán bộ giám sát bậc thầy: Một nguyên tắc cơ bản của giám sát là “Không được yêu cầu người được giám sát làm điều gì đó mà bạn không muốn thực hiện đầu tiên”. Nguyên tắc thứ 2 là “Các lãnh đạo chịu đau chứ không bắt người khác phải chịu thay.” Các cán bộ giám sát bậc thầy sẵn sàng chấp nhận rủi ro để trình diễn kỹ năng của họ trước khi yêu cầu nhân viên thực hiện. Các cán bộ giám sát hiệu quả có khả năng tạo dựng sự tin tưởng qua việc đảm nhận vị trí, lãnh đạo nhóm, truyền cảm hứng cho nhân viên bằng sự động viên và hứng thú của mình, truyền đạt tinh thần hăng hái và năng động, và chấp nhận các rủi ro thích đáng để khởi xướng sự thay đổi. Các lãnh đạo cũng chứng tỏ tâm nhàn, sự nỗ lực, khả năng giữ bình tĩnh dưới áp lực, và tính cách chừng mực. Họ truyền cảm hứng hơn là ra lệnh nhân viên. Bởi vì lãnh đạo đòi hỏi sự giảng dạy, cầm tay chỉ việc, và đào tạo, việc có danh hiệu “cán bộ giám sát” không cần thiết là làm cho ai đó trở thành một nhà lãnh đạo. Để nhận được sự tôn trọng, cán bộ giám sát nên cho thấy các đức tính trung thực, trách nhiệm, công bằng, và thấu hiểu. Trong tình huống này, Giao đưa ra những ý kiến chỉ đạo và vai trò lãnh đạo bằng cách cho nhân viên thấy họ có thể thực hiện Phòng Vấn Tảo Động Lực cùng nhau như thế nào và khóa đào tạo tiến hành như thế nào. Cô cũng để họ có tiếng nói trong quá trình và cho phép họ giữ lại gốc rễ của họ, học hỏi các công cụ mới, và làm như vậy suốt thời gian sau.

GIAO: Đó là một câu hỏi rất hay về việc thực hiện. Bất kì phương pháp nào chúng ta sử dụng đều cần được tôn trọng và xây dựng được mối quan hệ tư vấn viên-khách hàng. Vậy thì chúng ta hãy bắt đầu từ đó. Đầu tiên, chúng ta muốn thực hiện Phòng Vấn Tảo Động Lực suốt thời gian sau. Nó không phải là cái gì đó mà chúng ta có thể trở thành thông thạo ngay được. Tôi muốn đảm bảo rằng chúng ta được chuẩn bị tốt và hiểu những gì mà chúng ta đang làm.

[*Lạng và Minh gật đầu đồng ý.*]

GIAO: Một lần nữa, chúng ta phải thật rõ ràng. Chúng ta cần thực hiện Thực hành dựa trên bằng chứng vì muốn nhận được nguồn tài trợ của Bang. Hãy nhớ lại khi cơ quan chúng ta thay đổi để không có khói thuốc: Việc đó đã khó khăn như thế nào, một vài nhân viên đã chống đối? Nhưng, đó là những thứ mà chúng ta cần làm, và cuối cùng, cơ quan không khói thuốc mang lại những lợi ích to lớn cho sức khỏe của nhân viên và các khách hàng, và đã làm giảm chi phí y tế cho toàn bộ nhân viên. Tôi muốn biết là các bạn có thấy được sự tương đồng giữa những sự thay đổi này hay không.

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

LẠNG: Có, tôi nhìn thấy sự tương đồng đó. Một khuôn viên không có khói thuốc là lợi ích thực sự cho tất cả mọi người. Tôi hy vọng sự thực hiện các thực hành dựa trên bằng chứng cũng mang lại những lợi ích như vậy.

GIAO: Tôi đồng ý. Chúng ta có thể quay trở lại vấn đề đào tạo mà các bạn đã đề cập lúc nãy. Lạng và Minh, với sự giúp đỡ và ủng hộ của các bạn, tôi muốn lập một kế hoạch đào tạo kéo dài một năm. Đầu tiên, tôi muốn có một giảng viên cao cấp đến và bỏ ra một số ngày đào tạo để giải quyết các nhu cầu và mối quan ngại của nhân viên. Chúng ta cũng muốn ký hợp đồng với một giảng viên để thiết lập một hệ thống nguyên tắc về Phòng Vấn Tảo Động Lực mà nó sẽ là một phần trong công tác giám sát chuyên môn của chúng ta. Sau một năm đào tạo, chúng ta sẽ tiếp tục việc quan sát trực tiếp công việc giám sát của chúng ta. Chỉ tới khi đó, chúng ta mới nghiên cứu sự tác động qua lại thông qua lăng kính Phòng Vấn Tảo Động Lực. Hệ thống nguyên tắc sẽ giúp chúng ta làm điều này.

MINH: Tôi nhớ là tôi đã nghe về sự thiết lập các nguyên tắc trong khóa học cơ bản về Phòng Vấn Tảo Động Lực mà tôi tham dự. Chị có thể nói kỹ hơn một chút được không?

GIAO: Đây là bản nguyên tắc mà giảng viên của khóa học đó đã khuyến khích sử dụng. Tôi thích cấu trúc của nó và thấy nó đơn giản và dễ sử dụng. Tôi cũng nghĩ rằng nó nhất quán với những gì mà chúng ta thực hiện trên cương vị là các tư vấn viên, và nó thúc đẩy những nỗ lực của chúng ta để lắng nghe khách hàng tốt hơn. Cũng như trong điều hành 12-bước, nó giúp xây dựng một liên minh với khách hàng.

LẠNG: Vậy chị tin rằng đây là một công cụ tốt phải không? Chị không làm việc này chỉ để nhận được tiền từ Bang thôi đó chứ?

GIAO: Từ những gì mà tôi biết về Phòng Vấn Tảo Động Lực và những thứ mà tôi đã đọc về nó, tôi cho rằng Phòng Vấn Tảo Động Lực là một công cụ rất hữu ích cho chúng ta. Tất nhiên là chúng ta cũng quan tâm đến nguồn tài trợ. Tuy nhiên, sự an lành của khách hàng là ưu tiên hàng đầu. Không, chúng ta không chỉ làm việc này đơn giản chỉ vì tiền. Tôi tin rằng công việc này sẽ giúp đỡ cho các khách hàng của chúng ta, và đó là cái đích cuối cùng, đúng không? Do vậy, có lẽ chúng ta có thể thảo luận về các kỹ năng mà chúng ta sở hữu trong cả nhóm và làm thế nào để bắt đầu tiến hành.

MINH: Tôi nghĩ chúng ta sẽ cùng nhau làm tốt và có vẻ như chúng ta có một nguồn tài trợ ổn định cho phép chúng ta duy trì được chất lượng chăm sóc mà chúng ta cung cấp cho khách hàng.

LẠNG: Đúng vậy, chúng ta có sự phối hợp đồng đội và hỗ trợ nhau hiệu quả. Minh và tôi làm việc cùng nhau rất tốt. Chúng tôi rất tôn trọng lẫn nhau. Chúng tôi cũng đã trải qua khóa đào tạo về Phòng Vấn Tảo Động Lực cơ bản nữa. Đó là một điểm khởi đầu thuận lợi.

GIAO: Tinh thần đồng đội là quan trọng.

LẠNG: Chúng tôi thực hiện tốt những ca tư vấn. Các khách hàng tôn trọng chúng tôi. Chúng tôi được sự tin nhiệm và đó là một lợi thế.

GIAO: Tôi cũng muốn nói thêm là chúng ta có kinh nghiệm trong việc thực hiện những thay đổi một cách thành công.

MINH: Ba năm trước chúng tôi đã có một số ít các khách hàng gốc Mỹ La Tinh và không có chương trình dành cho người gốc Mỹ La Tinh nào cả.

GIAO: Thực hiện một chương trình cho người gốc Mỹ La Tinh đã là một bước tiến nhảy vọt tích cực. Một vấn đề khác mà tôi thích đó là chúng ta có một hệ thống giám sát giúp chúng ta đánh giá chúng ta đang làm việc như thế nào khi chúng ta thực hiện bất kỳ một thực hành hay chương trình mới nào, chẳng hạn như chương trình cho người gốc Mỹ La Tinh. Nó cung cấp cho chúng ta một cách đánh giá chất lượng.

LÀNG: Vậy thì, cái gì sắp sửa thay đổi ở đây?

GIAO: Chúng ta có thời gian để rèn luyện thêm. Thật khó khăn khi nhảy sang một phương pháp mới nếu chúng ta cảm thấy chưa được chuẩn bị một cách thích đáng cho sự thay đổi. Có một giải pháp chúng ta có thể sử dụng để dành nhiều thời gian hơn trong các buổi tư vấn giám sát chuyên môn thông thường của chúng ta (cá nhân và nhóm) cho sự thực hành Phòng Vấn Tạo Động Lực, đó là sử dụng các đoạn băng ghi hình và đóng vai để duy trì sự học tập và thực hành các kỹ năng của chúng ta. Chúng ta có thể thực hiện từng bước phương pháp Phòng Vấn Tạo Động Lực. Tôi cam kết hỗ trợ các bạn bất cứ khi nào các bạn cần để hoàn thành hiệu quả công việc của các bạn. Có hơn 150 nghiên cứu cho thấy Phòng Vấn Tạo Động Lực là hiệu quả, nó sẽ nâng cao các kỹ năng của chúng ta và cho chúng ta những thành quả tốt hơn với khách hàng. Sẽ là hữu ích cho chúng ta nếu chúng ta trò chuyện với một cơ quan đã có thực hiện Phòng Vấn Tạo Động Lực và hỏi họ đã thực hiện nó như thế nào. Chúng ta cần rèn luyện, như tôi đã nói ban nãy, để chúng ta có thể trở nên nhất quán với phương pháp nòng cốt của chúng ta. Tôi muốn lồng ghép nó theo cách mà chúng ta đều hiểu. Có lẽ trong thời gian giữa hôm nay và buổi họp tiếp theo, các bạn sẽ suy nghĩ về hai việc các bạn có thể làm để giúp chúng ta soạn thảo kế hoạch thực hiện mà sẽ cho biết chúng ta sẽ thực hiện như thế nào. Chúng ta là một nhóm xuất sắc và hoàn thành tốt công việc. Tôi tôn trọng và tin tưởng công việc chúng ta thực hiện. Học tập một chiến lược mới đòi hỏi sự rèn luyện, cảm tay chỉ việc, và kèm cặp. Các mối quan hệ của chúng ta với khách hàng và mối quan hệ lẫn nhau là quan trọng nhất bởi vì đó chính là cách mà chúng ta phục vụ các khách hàng.

[Một cuộc thảo luận diễn ra tiếp theo, họ thảo luận về hệ thống đào tạo, về việc ai có thể đảm nhận vị trí kèm cặp cho khóa đào tạo nâng cao, và về việc hệ thống nguyên tắc hoạt động như thế nào và nó được lồng ghép như thế nào vào hệ thống giám sát chuyên môn. Buổi tư vấn kết thúc với sự cam kết cùng nhau bước sang giai đoạn tiếp theo của sự thực hiện.]

Kịch bản 5 - Duy trì Tập trung vào Chất lượng Công việc

Tổng quan

Trong buổi giám sát này, một tư vấn viên có những vấn đề trong cuộc sống hôn nhân đã mang tâm lý căng thẳng vào nơi làm việc. Cô cảm thấy bị quá mệt mỏi vì tính phức tạp của tải lượng khách hàng, bỏ lỡ công việc, và hủy bỏ các cuộc hẹn với khách hàng. Hãy quan sát cách cán bộ giám sát xử lý kết quả công việc của tư vấn viên như thế nào, hỗ trợ về mặt tinh thần cho tư vấn viên, và đồng thời, không đi quá sâu vào đời sống riêng tư của tư vấn viên.

Bối cảnh

Hoàng đã làm việc tại cơ quan trên cương vị là tư vấn viên đã hơn một năm, và mang một số phẩm chất có giá trị đến với công việc. Cô thông thạo hai thứ tiếng, hiểu được những áp lực và sự sinh động về văn hóa mà những người nhập cư Trung Mỹ đang sống tại nước Mỹ gần đây phải đối mặt, cố làm việc tốt với nữ khách hàng, và kết nối tốt với các nhân viên khác. Chồng cô là một người đang trong quá trình hồi phục cai rượu, và cô cũng đang tham gia vào nhóm hỗ trợ Cai rượu nặc danh (Al Anon) nói tiếng Tây Ban Nha. Gần đây cô nhận được bằng hành nghề tư vấn viên trong lĩnh vực điều trị nghiện.

Kể từ khi nhận được bằng tư vấn viên trong lĩnh vực lạm dụng chất gây nghiện, Hoàng đã nhận những công việc mới, làm việc với những khách hàng phức tạp và khó khăn hơn. Hiện nay cô đang tự điều hành các nhóm giáo dục và hỗ trợ, thực hiện các cuộc phỏng vấn tiếp nhận, thực hiện tư vấn cá nhân cho các khách hàng của cô, và gần đây đã tăng khối lượng công việc nhằm đáp ứng với số lượng khách hàng tăng lên tại cơ quan. Cô cũng đang gặp một số khách hàng có nhiều rối loạn đồng diễn.

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

Trong khi cô thân thiện và vượt trội so với những người khác, phản ứng tự nhiên của cô đối với áp lực là co mình lại và tự cô lập bản thân, chứ không yêu cầu được giúp đỡ. Đối với Mến, cán bộ giám sát của Hoàng, Hoàng có vẻ thiếu dứt khoát và thiếu sức sống trong các buổi giám sát của họ. Cô gần như đã đạt được các mục tiêu trong công tác giám sát của mình, nhưng chất lượng của cuộc thảo luận các trường hợp của cô và sự thiếu sinh khí của cô trong các buổi họp làm Mến lo ngại.

Tháng trước, Hoàng đến trễ giờ làm một vài lần và lỡ một số cuộc hẹn với khách hàng. Cô đã xin được nghỉ ốm 6 lần trong 3 tuần gần đây. Trong giám sát, cô tỏ ra rối trí, khác với thái độ trước đây của cô. Mến, cảm thấy lo lắng, đã hỏi trong khi giám sát “Mọi thứ đều ổn cả chứ?”, Hoàng trả lời, “Không, Tuấn đã bị cho nghỉ việc và đang chìm đắm trong rượu bia.” Cô giải thích rằng cô rất chán nản, mất ngủ, và cảm thấy bị quá tải. Mặc dù rõ ràng là đang lo lắng, Hoàng đã không nói chi tiết, và Mến thì cũng không theo đuổi tìm hiểu thắc mắc của mình. Hoàng đã hỏi Mến cô có thể nói chuyện với Mến về những vấn đề cá nhân của cô vào một dịp khác được không, để cô có thể nhận được lời khuyên từ Mến về việc xử lý tình huống ở nhà hiện nay như thế nào. Mến đồng ý một cách không thoải mái nhưng cô cũng sẽ khó chịu nếu không đáp lại sự chán nản của Hoàng. Cô nói một cách lưỡng lự rằng họ sẽ thảo luận vấn đề này vào buổi họp giám sát tiếp theo.

Trong buổi giám sát sắp tới, Mến thấy cần làm rõ sự khác nhau giữa giúp đỡ trong các vấn đề cá nhân và duy trì các mục tiêu giám sát. Mến cũng cho rằng cô cần phải giải quyết những vấn đề về hiệu quả thực thi công việc của Hoàng trong buổi họp tiếp theo.

Mục tiêu học tập

1. Minh họa tâm lý căng thẳng do công việc và các vấn đề cá nhân có thể tương tác và tác động lẫn nhau như thế nào.
2. Giải thích ranh giới giữa giám sát chuyên môn và tư vấn cá nhân.
3. Giải thích làm thế nào để giúp nhân viên nhận được sự giúp đỡ cần thiết nhằm giải quyết những vấn đề đời tư (không liên quan đến công việc) có ảnh hưởng lên môi trường làm việc.
4. Minh họa làm thế nào để theo dõi và duy trì hiệu năng chuyên môn thích đáng khi một nhân viên đang phải đối mặt với các tình cảnh khó khăn cá nhân có tác động lên hiệu quả thực thi công việc.
5. Thể hiện sự hiểu biết và sự nhạy cảm đối với các vấn đề văn hóa, những vấn đề có thể nảy sinh trong bối cảnh các vấn đề cá nhân có khả năng tác động đến kết quả công việc.

[Khởi đầu của tình huống là thời điểm bắt đầu buổi giám sát tiếp theo.]

MẾN: Chào Hoàng! Lại đây nào. Trước khi chúng ta bắt đầu bàn luận về các trường hợp ngày hôm nay, tôi thực sự muốn xem xét lại một vài việc mà chúng ta đã thảo luận vào tuần trước và cùng nhìn nhận xem mọi việc đang ở đâu.

HOÀNG: Ổn thôi, nhưng tôi nghĩ tôi nợ chị một lời xin lỗi về buổi giám sát trước. Tôi thật sự muốn xin lỗi vì đã nói những lời đó với chị, về gia đình tôi và về việc những chuyện về gia đình đó ảnh hưởng đến tôi như thế nào và vì tất cả những điều đó, tôi muốn xin lỗi chị. Tôi biết rằng những chuyện đó không có liên quan gì đến công việc. Chúng ta đang thực hiện giám sát và chỉ nên bàn luận về những ca khách hàng, và tôi muốn cam đoan với chị rằng việc đó sẽ không bao giờ xảy ra nữa.

MẾN: Hoàng này, tôi rất tiếc vì bạn phải giải quyết tất cả những điều đang diễn ra liên quan đến gia đình, nhưng tôi cảm thấy bạn không phải cần xin lỗi cho bất cứ điều gì xảy ra ở tuần trước cả. Tôi biết rằng những gì đang diễn ra là rất căng thẳng đối với bạn. Tôi hy vọng chúng ta có thể lập một kế hoạch để giúp bạn nhận được sự giúp đỡ mà bạn cần và cũng để chắc chắn rằng những áp lực mà bạn đang gặp phải sẽ không gây ảnh hưởng tới công việc của bạn với các khách hàng.

Làm thế nào để giải quyết những vấn đề cá nhân có tác động lên chất lượng kết quả công việc

Cần nhắc những điều sau đây khi bạn cần đối diện với một người được giám sát trong giám sát chuyên môn, người đó có các vấn đề về hiệu quả thực thi công việc và vấn đề đó đã bị những khó khăn cá nhân làm cho thêm trầm trọng, ví dụ như các vấn đề về tình cảm, gia đình, mối quan hệ cá nhân, các lo lắng về tài chính, sức khỏe hay luật pháp.

1. Bạn có thể giúp những người được giám sát của bạn nhận ra được mối quan hệ giữa những khó khăn cá nhân và những vấn đề trong công việc. Câu hỏi quan trọng mà bạn cần quay trở lại là “Vấn đề cá nhân này đang tác động lên hiệu quả thực thi công việc của bạn như thế nào?” Điều này giúp bạn tránh khỏi trở thành tư vấn viên của một tư vấn viên và biến giám sát thành điều trị.
2. Bạn có thể chỉ ra những ranh giới của những yếu tố tạo nên hiệu quả thực thi công việc ở mức có thể chấp nhận được, vì có một số tư vấn viên không chắc chắn về các ranh giới đó là gì, làm việc với chất lượng kết quả như thế nào là đáp ứng nhu cầu công việc.
3. Bạn nên tiếp tục tập trung vào những phương pháp nhằm nâng cao hiệu quả thực thi công việc, đưa ra những gợi ý và khuyến nghị hữu ích cho sự phát triển nâng cao. Việc cung cấp những thước đo tiêu chuẩn cũng là hữu ích với công cụ này tư vấn viên có thể đánh giá sự tiến bộ của chính bản thân họ.
4. Bạn và người được giám sát của bạn nên phát triển một kế hoạch công việc được soạn thảo cho vấn đề bằng cách nào nhân viên sẽ có được những phương pháp cần thiết để nâng cao hiệu năng công việc.
5. Bạn có thể giúp tư vấn viên nghiên cứu xem một người gặp căng thẳng về cá nhân có thể tác động lên sự tương tác với đồng nghiệp và khách hàng như thế nào.
6. Cuối cùng, bạn và người được giám sát của bạn có thể khám phá việc bạn và cơ quan có thể hỗ trợ nhân viên trong việc đương đầu và giải quyết các vấn đề cá nhân mà đang ảnh hưởng lên hiệu quả thực thi công việc như thế nào, ví dụ gợi ý Chương trình hỗ trợ nhân viên, sử dụng thời gian riêng tư hoặc nghỉ phép, lên lịch lại thời gian của tư vấn viên, và những việc tương tự như vậy.

HOÀNG: Tôi rất biết ơn. Tôi chỉ muốn chị biết đó không phải là tôi. Đó không phải tôi.

MÉN: Và tôi cũng rất biết ơn, và tôi muốn bạn biết là tôi trân trọng công việc của bạn. Bạn đã làm việc chăm chỉ. Bạn đã làm việc thực sự chăm chỉ trong việc học hỏi không chỉ về công việc của bạn, mà còn như một tư vấn viên chuyên nghiệp và bạn đã có đóng góp hết sức giá trị cho công việc với các khách hàng của chúng ta.

HOÀNG: Tôi yêu công việc của tôi. Tôi thực sự yêu công việc.

MÉN: Hoàng, tôi muốn nói rõ với bạn là tôi lo lắng về những gì đang diễn ra trong đời tư của bạn, và muốn làm việc với bạn để được giúp đỡ cho chuyện đó. Mặc dù vậy, tôi không cảm thấy rằng nó là điều mà chúng ta nên giải quyết trong giám sát, ngoại trừ mức độ mà nó tác động lên hiệu quả thực thi công việc của bạn. Mục đích của thời gian giám sát của chúng ta là để giúp bạn trở thành một tư vấn viên tốt nhất có thể. Khi các vấn đề cá nhân xảy ra, chúng có thể ngăn bạn trở thành “một người” tốt nhất mà bạn có thể. Có những vấn đề quan trọng để cho bạn giải quyết trong công tác tư vấn và điều trị cho chính bạn. Tôi hy vọng rằng bạn hiểu rõ sự khác biệt này. Tuy nhiên tôi thực sự muốn bạn lắng nghe mỗi quan ngại của tôi về bạn.

Ghi chú của cán bộ giám sát bậc thầy: Mặc dù sự khác biệt giữa tư vấn cá nhân và giám sát có thể phụ thuộc vào sự định hướng lý thuyết của cán bộ giám sát và cả hai thứ đều là những mối quan hệ giữa các cá nhân, vẫn có những sự khác nhau giữa hai vấn đề này, như được tổng kết ở bản dưới đây.

Tư vấn cá nhân	Giám sát
1. Mục tiêu là sự thăng tiến và phát triển cá nhân, tự khám phá, trở thành người tốt hơn.	1. Mục tiêu là làm cho tư vấn viên trở thành một tư vấn viên tốt hơn.
2. Đòi hỏi sự khám phá các vấn đề cá nhân.	2. Đòi hỏi theo dõi chăm sóc khách hàng và tạo điều kiện thuận lợi cho đào tạo chuyên môn.
3. Trọng tâm của sự khám phá nằm ở nguồn gốc và các biểu hiện của sự nhận thức, tác động, và hành vi liên quan đến những vấn đề của đời sống và những vấn đề này có thể được giải quyết như thế nào.	3. Trọng tâm nằm ở việc các vấn đề có thể ảnh hưởng lên sự chăm sóc khách hàng như thế nào, sự khái quát hóa các vấn đề của khách hàng và quá trình tư vấn, và hoàn thành các mục tiêu điều trị của khách hàng.

Để giúp tư vấn viên và cán bộ giám sát phân biệt được sự khác nhau giữa điều trị và giám sát, cán bộ giám sát cần liên tục tự hỏi bản thân, “Vấn đề này có liên quan gì đến các chức năng tư vấn của bạn? Việc này đang tác động lên mối quan hệ của bạn với khách hàng như thế nào?”

HOÀNG: Tôi vẫn lo lắng rằng tôi đã kể với chị về cuộc sống riêng tư của tôi, nhưng tôi thực sự muốn trở thành tư vấn viên tốt nhất mà tôi có thể.

MẾN: Tôi thì tôi lo rằng thời gian mà bạn không đến làm việc được và đặc biệt những lần bạn đã hủy các cuộc hẹn với khách hàng xảy ra chính là do hoàn cảnh gia đình của bạn gây nên.

HOÀNG: Tôi biết tôi đã bỏ lỡ một vài buổi tư vấn, nhưng tôi đã có gọi điện rồi. Các khách hàng đều ổn về chuyện sắp lại lịch hẹn, và sau đó tôi cũng đã gặp họ. Tôi không cho rằng có bất cứ vấn đề nào ở đây cả. Đó là lần đầu tiên mà tôi phải xếp lại lịch với những khách hàng đó, và chúng tôi đã hoàn thành công việc lúc họ đến đây mấy ngày sau đó.

MẾN: Tôi nghe nói rằng bạn đã lo lắng về chuyện bỏ lỡ một vài buổi tư vấn nên bạn đã nỗ lực rất lớn nhằm nối lại quan hệ với các khách hàng của bạn sau đó. Tôi rất đề cao nỗ lực của bạn. Tôi đã có cơ hội để xem lại cuộn băng ghi hình một buổi tư vấn mà bạn đã thực hiện tuần trước. Tôi hài lòng với những kỹ năng mà bạn đã phát triển trong tư vấn nhóm. Ngay ở đoạn giữa buổi tư vấn mà chúng tôi đã ghi hình, đã có một vài vấn đề nảy sinh với những người đàn ông mà tôi cho rằng đó có thể là một quan ngại và có thể minh họa cho những gì mà chúng ta đang bàn luận đến. Liệu chúng ta có thể xem lại phần ghi hình đó và thảo luận xem điều gì đang xảy ra với bạn tại thời điểm đó không?

HOÀNG: Tất nhiên rồi, nếu chị có băng ghi hình ở đó.

[Hoàng và Mến xem băng cùng nhau, tua đến đoạn khách hàng lại uống rượu bia trong khi đang điều trị. Hoàng tỏ ra kinh ngạc khi nhìn thấy phản ứng của cô đối với khách hàng trong cuộn băng và chỉ ra ảnh hưởng mà cô có thể có tác động lên các khách hàng. Ví dụ, có một sự tương tác qua lại giữa Hoàng và một nam khách hàng trong nhóm mà cô đã nhìn thấy mình tỏ ra phê phán và chỉ trích thái quá. Mến và Hoàng tiếp tục thảo luận về cuộn băng và ý nghĩa của “tình cảm chủ quan của tư vấn viên đối với khách hàng – countertransference) trong mối quan hệ tư vấn. Từ cuộc thảo luận về việc tỏ ra giận dữ với khách hàng vì ông ta đã tiếp tục uống rượu, Hoàng nhận biết được rằng những buổi tư vấn mà cô đã hủy bỏ đều là với những người đàn ông uống rượu.]

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

MẾN: Tôi lấy làm vui mừng vì bạn có thể nhìn nhận lại một cách khách quan và nhận ra mối quan hệ giữa các vấn đề cá nhân và công việc chuyên môn của bạn. Vậy bây giờ bạn nghĩ mình cần làm gì?

HOÀNG: Trước tiên, có lẽ tôi không nên gặp bất cứ bệnh nhân nam giới nào nữa chẳng?

MẾN: Đó là một lựa chọn. Nhưng tôi nghĩ chúng ta có thể tìm ra một giải pháp tốt hơn. Ngay lúc này, chúng ta hãy tập trung xem còn điều gì khác cần phải thay đổi.

HOÀNG: Thế này này, tôi đơn giản là sẽ không hủy bỏ các cuộc hẹn nữa. Tôi đã không nhận ra việc lên lịch lại cuộc hẹn thực sự là một vấn đề. Những tôi sẽ không bao giờ làm như vậy nữa. Còn về những ngày làm việc mà tôi bỏ lỡ, tôi nghĩ nó vượt quá tầm kiểm soát của tôi ngay bây giờ. Nếu tôi cần một ngày nghỉ vì những lý do cá nhân, kể từ lúc này tôi sẽ lên lịch trước một thời gian.

MẾN: Ổn thôi. Tôi nghĩ là tôi muốn bạn sẽ thông qua tôi trong một vài tháng tới nếu bạn cần thời gian nghỉ ngơi hay bạn phải hủy bỏ các cuộc hẹn với bệnh nhân. Tôi biết là có những việc khẩn cấp xảy ra, nhưng nếu bạn cần thời gian nghỉ ngơi hãy cho tôi biết và chúng ta sẽ xem xét chúng ta sẽ tiếp tục như thế nào.

HOÀNG: Tôi hiểu. Tôi rất lấy làm tiếc vì cuộc sống riêng tư của tôi đã xâm nhập vào công việc tư vấn của tôi ngoài ý muốn. Tôi chưa bao giờ nghĩ nó sẽ xảy ra. Và tôi sẽ trở lại với công việc của mình. Tôi cam đoan rằng tôi sẽ hoàn tất công việc giấy tờ, và tất cả mọi việc, tôi sẽ đúng giờ vào ngày mai.

MẾN: Hãy để công việc giấy tờ sang một bên, và hãy bàn về công việc của bạn với các khách hàng và những gì bạn cần làm để duy trì hiệu quả thực thi công việc của bạn ở mức cao. Hãy trở lại với việc “cảm xúc chuyển ngược” từ tư vấn viên ảnh hưởng lên khách hàng. Tôi muốn lắng nghe thêm về các khách hàng mà bạn làm việc cùng. Hãy quay lại với cuộn băng và thảo luận về những điều khác xảy ra trong buổi tư vấn.

HOÀNG: Về cơ bản, tôi đã chuyển sang làm việc với một số khách hàng khó khăn hơn trong vài tháng gần đây. Đó là những công việc đầy thách thức, lập kế hoạch phát triển đầy đủ với họ và khuyến khích sự tham gia của họ và làm việc với những kế hoạch điều trị của họ trên một cấp độ linh hoạt hơn. Tôi hoàn toàn ý thức được sự kháng cự.

MẾN: Vậy, không những bạn đang làm việc với những khách hàng phức tạp hơn mà còn có một khối lượng công việc lớn hơn so với quãng thời gian dài trước đây. Rõ ràng là gần đây trách nhiệm công việc của bạn đã tăng lên đáng kể. Tôi nghĩ bạn sẽ nhìn thấy một số nét khác nhau của giám sát khi bạn tiếp tục gặp gỡ các khách hàng với những vấn đề phức tạp hơn và khi bạn bắt đầu làm việc trong những phương thức điều trị khác, ví dụ như trong nhóm. Chúng ta hãy thảo luận về việc bạn đang xử lý các khách hàng phức tạp hơn như thế nào.

[Một cuộc thảo luận diễn ra tiếp theo, sử dụng băng ghi hình, về việc Hoàng đã và đang làm việc với những khách hàng này như thế nào, về một vài sự lo lắng của cô về một số khách hàng có những rối loạn đồng diễn, một vài vấn đề cụ thể về những can thiệp tư vấn và về tình cảm chủ quan của tư vấn viên đối với khách hàng (Countertransference) của cô đối với những người đàn ông uống rượu. Cô thừa nhận rằng phản ứng của cô với khách hàng tái nghiện là một phần phản ứng của cô đối với tình cảnh cuộc sống hiện tại với chồng của cô. Lúc này Hoàng đã nhận ra công việc của cô đang bị ảnh hưởng bởi vấn đề cá nhân của cô như thế nào, Mến quay trở lại về vấn đề Chương trình hỗ trợ nhân viên và đề cập lại khả năng chuyển khách hàng sang một tư vấn viên khác.]

Ghi chú của cán bộ giám sát bậc thầy: Việc cán bộ giám sát và tư vấn viên hiểu sự ảnh hưởng của “tình cảm chủ quan của tư vấn viên đối với khách hàng” trong mối quan hệ tư vấn là quan trọng, bao gồm:

1. Nó có thể lạc hướng trong mối quan hệ điều trị.

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

2. Các vấn đề cá nhân của một tư vấn viên có thể làm lệch lạc cách nhìn của người đó đối với các vấn đề của khách hàng.
3. Tư vấn viên có thể phải giữ khoảng cách nhất định với khách hàng và tránh không tiếp tục thảo luận khi các vấn đề của khách hàng đi quá sâu về chuyện gia đình, nếu không, tư vấn viên có thể tập trung vào các vấn đề của khách hàng, những vấn đề cũng giống với vấn đề của tư vấn viên.
4. Tư vấn viên có thể có những phản ứng tiêu cực tới khách hàng vì lý do có sự giống nhau với những vấn đề trong cuộc sống hiện tại của tư vấn viên, giống như Hoàng đã thể hiện với những người đàn ông uống rượu trong nhóm của cô.

MÉN: Hoàng, bạn có thể nhớ rằng, chúng ta đã bàn về một kế hoạch chăm sóc cá nhân như một phần của kế hoạch phát triển chuyên môn của bạn: biết khi nào bạn cần hỗ trợ và bạn có thể nhận được sự hỗ trợ ở đâu. Chương trình hỗ trợ Cai rượu nặc danh của bạn đã là một sự hỗ trợ mạnh mẽ cho bạn, và bạn đã sử dụng nó một cách rất hiệu quả. Tôi đang thắc mắc liệu bạn đã sử dụng chưa hay sẽ sử dụng Chương trình hỗ trợ nhân viên của chúng ta để giúp bạn giải quyết những gì đang diễn ra và những gì có thể giúp đỡ. Tôi hy vọng bạn sẽ sử dụng Chương trình hỗ trợ nhân viên cho việc đó. Như bạn biết, sử dụng Chương trình hỗ trợ nhân viên là tùy bạn lựa chọn. Tôi không ra lệnh cho bạn phải thực hiện điều đó. Tuy nhiên nếu bạn cho rằng chương trình này sẽ hữu ích cho bạn, tôi hy vọng bạn sẽ tận dụng cơ hội. Cuốn sách nhỏ này có một số thông tin về Chương trình hỗ trợ nhân viên và làm thế nào để tiếp cận. Như bạn biết, Chương trình hỗ trợ nhân viên là cực kỳ bảo mật, không có bất cứ thông tin gì được báo cáo lại cho cơ quan. Tôi cũng đang suy nghĩ về việc tôi có thể hỗ trợ bạn như thế nào.

HOÀNG: Có chị ở đó cho những buổi giám sát này là tốt rồi. Chị chỉ cần ở đó trong vai trò một cán bộ giám sát để tôi có thể đặt câu hỏi khi cần. Chiều nay tôi sẽ gọi đến Chương trình hỗ trợ nhân viên. Chị có nghĩ họ cũng sẵn sàng giúp Tuấn nếu anh ấy đến đó cùng với tôi không?

MÉN: Chương trình hỗ trợ nhân viên là cho cả gia đình, và tôi cam đoan rằng họ luôn sẵn sàng để gặp Tuấn, bất kể là anh ấy đi cùng bạn hay đến một mình. Tôi lấy làm vui mừng khi bạn sẽ thực hiện điều đó.

Ghi chú của cán bộ giám sát bậc thầy: Chú ý là Mén không yêu cầu Hoàng báo cáo lại về kết quả việc sử dụng Chương trình hỗ trợ nhân viên. Chuyển gửi đến Chương trình hỗ trợ nhân viên là để giải quyết các vấn đề đời tư mà không phải là mối quan tâm của sếp cô. Đó là việc của Mén, là giám sát hiệu quả thực thi công việc của Hoàng và dùng tất cả các nguồn lực để giúp Hoàng nâng cao hiệu quả thực thi công việc của cô. Trong đa số các tổ chức, việc sử dụng Chương trình hỗ trợ nhân viên của một nhân viên không phải là mối quan tâm của cán bộ giám sát. Trọng tâm của cán bộ giám sát cần phải nằm ở việc nâng cao hiệu quả thực thi công việc. Những câu như “Hãy cho tôi biết bạn có sử dụng Chương trình hỗ trợ nhân viên hay không” không thuộc phạm vi của cán bộ giám sát. Nhớ rằng, mục đích của giám sát chuyên môn không cần thiết phải làm cho người được giám sát trở thành một người tốt hơn, mà là một nhân viên tốt hơn. Các cán bộ giám sát chuyên môn dễ bị cám dỗ sa đà vào các vấn đề cá nhân của nhân viên, rốt cuộc đó là những gì họ làm để kiếm sống. Tuy nhiên, các vấn đề cá nhân là một phần của giám sát chuyên môn khi chúng có ảnh hưởng lên sự tương tác của tư vấn viên với khách hàng.

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

[*Mến và Hoàng tiếp tục thảo luận về một vài trường hợp khách hàng của cô và những nỗ lực làm việc với các khách hàng khó khăn hơn của Hoàng. Cuối buổi giám sát, Mến và Hoàng lên lịch cho hai buổi tư vấn trong tuần tới mà Mến sẽ dự quan sát Hoàng làm việc với khách hàng một lần nữa. Mến khẳng định lại rằng cô hi vọng Hoàng sẽ cân nhắc việc sử dụng Chương trình hỗ trợ nhân viên để giải quyết một vài vấn đề trong đời tư của cô.*]

Kịch bản 6—Thăng cấp một Tư vấn viên từ trong Nội bộ

Tổng quan

Trong tình huống này, một tư vấn viên đã được thăng cấp từ trong nội bộ một nhóm công tác lên vị trí cán bộ giám sát cao hơn các tư vấn viên mà người đó đã từng làm việc cùng như một nhân viên ngang cấp. Các vấn đề được mổ xẻ bao gồm làm thế nào cán bộ giám sát mới xử lý sự phản kháng của nhân viên và xây dựng một mối quan hệ mới với các tư vấn viên mà bây giờ cô có trách nhiệm giám sát.

Bối cảnh

Khánh làm tư vấn viên tại tổ chức đã 3 năm. Cô, Mai, và Khang đã làm việc cùng nhau trong vai trò các tư vấn viên cho phòng điều trị ngoại trú, và cán bộ giám sát của họ là Linh, người đã rời cơ quan tháng trước để đảm nhiệm một vị trí khác. Khánh có một tấm bằng thạc sĩ trong lĩnh vực tư vấn, và đã được bằng chứng nhận là một tư vấn viên về ma túy và rượu, đã và đang tiếp tục theo học các khóa đào tạo để phát triển các kỹ năng giám sát của cô và mong muốn sẽ được đảm nhận vị trí giám sát tại cơ quan này hoặc cơ quan khác. Tuy nhiên, các khóa học chỉ cung cấp những tham khảo ngắn gọn như làm thế nào để làm việc với nhau và chức năng giám sát các tư vấn viên mà tuần trước vẫn còn là bạn đồng đẳng của cô.

Mai làm việc tại cơ quan lâu hơn Khánh 2 năm, và được cấp bằng tư vấn viên về ma túy và rượu, gần đây Mai đã hoàn thành bằng cử nhân và bắt đầu học để lấy bằng thạc sĩ. Cô hiểu rằng Khánh đã được thăng cấp một phần là vì có bằng cấp cao nhưng cô vẫn cảm thấy mình bị đối xử không công bằng trong quá trình tuyển chọn bởi vì cô đã làm việc cho cơ quan lâu năm hơn.

Khang, cũng là một tư vấn viên, đang trong quá trình được cấp bằng chứng nhận. Anh ấy là một cử nhân và đã làm việc trong lĩnh vực được khoảng một năm. Anh ấy nghi ngờ việc một người nào đó mới đây vẫn còn là một tư vấn viên và là nhân viên ngang cấp của anh, bây giờ liệu có thể trở thành một cán bộ giám sát hiệu quả của anh hay không (?). Khang quý Khánh và đã một số lần xin cô lời khuyên và hỗ trợ, nhưng vẫn nghi ngờ năng lực của cô trên cương vị là một cán bộ giám sát. Chiều hôm qua giám đốc cơ quan đã thông báo về sự thăng cấp và gợi ý Khánh rằng cô nên họp với Mai và Khang sớm. Giám đốc đã đề nghị sẽ tham dự buổi họp, nhưng Khánh đã từ chối, cô cảm thấy trước tiên tốt hơn là nên thảo luận riêng với Mai và Khang về sự thăng cấp và những sự thay đổi. Vì mọi người đều đã sắp xếp các cuộc hẹn vào buổi sáng, giờ ăn trưa là cơ hội đầu tiên cho cuộc họp.

Mục tiêu học tập

1. Giải thích làm thế nào một cán bộ giám sát có thể thiết lập một vị trí lãnh đạo và thực hiện vai trò lãnh đạo với các nhân viên ngang cấp trước đây.
2. Trình bày cách một cán bộ giám sát mới xử lý sự mâu thuẫn có thể xảy ra với những người mà cô từng làm việc cùng, do việc thăng cấp của cô.
3. Cung cấp một vài hướng dẫn cho các cán bộ giám sát mới được thăng cấp gần đây để làm rõ vai trò của họ, phát triển các cơ hội để trau dồi các kỹ năng giám sát mới, và thiết lập mối quan hệ với những người được giám sát.

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

[*Khánh, Mai, và Khang gặp nhau vào giờ ăn trưa để thảo luận về chức vụ mới của Khánh.*]

KHÁNH: Cám ơn các bạn vì đã vui vẻ ngồi đây cùng tôi và thảo luận về việc chúng ta sẽ tiếp tục như thế nào trước sự thay đổi được thông báo ngày hôm qua. Tôi rất hài lòng với sự thăng cấp và hào hứng được trải nghiệm trong vai trò mới này. Tôi hy vọng chúng ta có thể làm việc cùng để tiếp tục hoàn thành tốt công việc mà chúng ta đã và đang làm.

[*Tạm ngưng một lúc lâu trong khi Khang và Mai chờ Khánh tiếp tục.*]

KHÁNH: Tôi hy vọng các bạn nhìn nhận đây là một cơ hội cho tất cả chúng ta.

[*Một sự yên lặng khác khi Khánh chờ đợi một cách hy vọng.*]

KHANG: Khánh này, việc có bạn trong cương vị một cán bộ giám sát sẽ hơi lạ đấy. Linh và tôi đã có một mối quan hệ tốt rồi. Anh ấy đã là sếp của tôi trong suốt thời gian tôi ở đây, và tôi đã học hỏi nhiều từ anh ấy. Tôi đã biết sẽ có một số thay đổi. Tôi nghĩ rằng tôi thích nhìn thấy bạn hoặc Mai được thăng cấp còn hơn là thấy ai đó mới toanh từ ngoài cơ quan đến. Đây quả là một sự chuyển biến. Hai tuần trước, khi Linh thông báo anh ấy sắp rời cơ quan, tất cả ba chúng ta đều đang ở trong nhóm giám sát với nhau. Bây giờ, bạn đã là sếp của chúng tôi rồi.

[*Một sự yên lặng khác*]

KHÁNH: Vâng, Khang à, điều này mới lạ đối với tôi, tôi phải thừa nhận như vậy. Tôi đã tận hưởng mối quan hệ đồng nghiệp của chúng ta. Tôi đã học hỏi từ bạn và cũng trân trọng sự đóng góp của bạn. Tôi thích các “buổi giám sát cầu nhau” của chúng ta khi chúng ta cảm thấy bị quá tải và được trả lương thấp hơn so với đóng góp. [*Cười.*]. Và tôi biết sẽ có một sự chuyển biến trong mối quan hệ của chúng ta, nhưng tôi vẫn coi chúng ta cũng như các nhân viên mới như là một nhóm, tập trung vào việc chăm sóc bệnh nhân tốt nhất mà chúng ta có thể cống hiến.

Ghi chú của cán bộ giám sát bậc thầy: Các giám sát viên mới được thăng cấp từ trong nội bộ nhóm công tác không nên cố gắng tỏ ra mình là một ai đó khác không phải là chính mình. Tất cả mọi người đều biết là bạn mới mẻ đối với công việc giám sát. Đừng cố gắng làm ra vẻ là bạn đã giỏi thạo trong việc giám sát. Thay vào đó, hãy công nhận với các nhân viên rằng công việc này là mới mẻ, rằng bạn có nhiều điều cần phải học hỏi, và với sự hỗ trợ của họ, các bạn có thể làm việc trong một nhóm. Sai lầm tệ nhất bạn có thể gây ra trên cương vị một cán bộ giám sát mới được thăng cấp từ nội bộ nhóm đó là cố gắng thể hiện quyền lực một cách đột ngột và thiếu đi sự cân nhắc về phản ứng của nhân viên đối với sự thăng cấp của bạn.

KHANG: Tôi muốn lắng nghe về những sự thay đổi mà bạn đang lên kế hoạch thực hiện và mọi việc có thể khác so với trước đây như thế nào khi bạn ở vị trí mới.

KHÁNH: Câu hỏi tuyệt vời, Khang à. Trong quá khứ, chúng ta đã từng ngồi với nhau trong phòng ăn và nói về những thứ cần phải thay đổi ở trong cơ quan. Bây giờ, cùng với nhau, có lẽ chúng ta có một cơ hội để thực hiện những sự thay đổi đó. Ví dụ, trước đây chúng ta đã từng nói về việc chúng ta muốn sắp xếp cách thực hiện công việc giấy tờ một cách hợp lý hơn. Tôi biết chúng ta ngập trong cả đồng biểu mẫu. Làm thế nào chúng ta có thể giảm bớt sự căng thẳng của các nhiệm vụ hành chính mà chúng ta đối mặt? Chúng ta giải quyết sự kiệt sức vì công việc như thế nào? Rất nhiều thứ chúng ta cần phải làm, và chúng gây áp lực nặng nề lên chúng ta. Chúng ta đã cùng nhau đặt ra những vấn đề đó, chúng ta sẽ mệt mỏi như thế nào. Chúng ta có thể chăm sóc cho bản thân và cho nhóm của mình tốt hơn bằng cách nào?

Tuy nhiên, tôi muốn quá trình đó được chúng ta bày tỏ cùng nhau. Tôi cần sự giúp đỡ và đóng góp của các bạn. Tôi cũng muốn một vài tuần hay một tháng không xáo động trước khi có bất cứ sự thay đổi nào được thực hiện. Vì vậy, có lẽ chúng ta có thể ngồi với nhau như một nhóm và nghĩ về những gì cần phải thay đổi. Sau đó tôi sẽ nêu lên giám đốc và xem những gì cần hoàn thành để thực hiện được những thay đổi mà chúng ta thấy cần thiết. Các bạn thấy thế nào?

Làm thế nào để chứng tỏ vai trò lãnh đạo

Việc một tân cán bộ giám sát thể hiện vai trò lãnh đạo của mình mà không mang tính kiểm soát hay chiều cố, đặc biệt nếu cán bộ giám sát đó được thăng cấp từ trong nội bộ nhóm. Những quan niệm về sự lãnh đạo có chất lượng đã chuyển biến từ mô hình cấp bậc truyền thống, mệnh lệnh và kiểm soát sang mô hình mạng lưới, phương pháp dựa vào nhóm, đề cao vai trò lãnh đạo cùng tham gia và sự trao quyền cho nhân viên, quản lý từ dưới lên trên, đóng góp của cả nhóm, và sự cộng tác. Những đặc tính của phong cách lãnh đạo này bao gồm:

1. Chịu trách nhiệm ra quyết định, không bao giờ khiển trách ai về những gì mà bạn đã làm, và thừa nhận công lao của những người khác khi việc đã thành công.
2. Luôn luôn đặt sự an vui của những người được giám sát lên trên thành tích cá nhân.
3. Không ngại chấp nhận những rủi ro thích đáng vì những lợi ích tốt nhất của tổ chức, nhân viên, và khách hàng.
4. Che chở và ủng hộ những người được giám sát, bảo vệ họ trước những nhà quản lý cấp cao và làm điểm tựa cho họ đối với những sự thay đổi đột ngột.
5. Không hành động theo sở thích. Điều quan trọng nhất là không đưa ra những nội quy chỉ để chứng minh ai là sếp. Nếu bạn phải chứng minh mình là sếp, bạn không phải là sếp.

MAI: Tôi phải nói là tôi không quá vui mừng về việc này. Tôi đã gặp Linh và Xuân [Giám đốc cơ quan] khoảng mười ngày trước và bày tỏ sự quan tâm đến vị trí đó. Tôi đã không nghe thấy một câu nào cho đến khi tôi biết là bạn đã nhận được công việc đó. Tôi muốn làm rõ rằng tôi không khó chịu với bạn. Tôi lấy làm vui mừng cho bạn, nhưng tôi không hài lòng với cái cách xử lý chuyện này, đặc biệt là cái cách mà Xuân thông báo. Nó làm tôi thắc mắc về việc những quyết định thực sự đã được đưa ra dựa trên cơ sở nào.

KHÁNH: Tôi cho rằng nếu tôi ở trong trường hợp của bạn, tôi cũng sẽ không hài lòng. Đưa ra một quyết định mà không có bất cứ sự trao đổi nào không phải là cách làm hay. Tôi hiểu rằng bạn thích vị trí này. Tôi lấy làm tiếc về cách trao đổi thông tin đã không được thực hiện theo ý muốn của chúng ta.

MAI: Như tôi đã nói, tôi không khó chịu với bạn, mà là với Linh và Xuân. Tôi cảm thấy mình không được tôn trọng sau những năm tháng cống hiến cho cơ quan. Điều đó thực sự không hay chút nào, như là mình không được trân trọng.

KHÁNH: Vâng, đúng ra thì ít nhất bạn cũng nên được trao đổi, và không bị bất ngờ bởi quyết định này.

MAI: Đúng vậy, cảm giác thật tệ hại. Tôi tự hỏi tương lai của tôi với cơ quan sẽ ra sao: liệu tôi có được thăng cấp vào các vị trí khác hay không. Và, chân thành mà nói, tôi hối tiếc vì đã không quay lại trường để hoàn thành bằng cấp của mình. Mặc dù vậy, điều làm tôi giận là họ chưa bao giờ nói với tôi rằng bằng cấp là một yếu tố quyết định cả. Tôi thậm chí còn không biết tiêu chí cho quyết định lựa chọn là gì nữa.

KHÁNH: Mai à, tôi có thể hiểu được cảm giác của bạn. Và để thật lòng với bạn, tôi nghĩ tôi cũng sẽ có cảm giác giống như bạn nếu quyết định đi theo chiều hướng khác. Tôi lấy làm tiếc về cái cách mà nó diễn ra. Nếu việc thảo luận với Xuân về những thắc mắc của bạn là hữu ích bất kể là chỉ một mình tôi hay cả hai chúng ta, tôi rất sẵn lòng giúp đỡ bạn trong vấn đề đó.

Ghi chú của cán bộ giám sát bậc thầy: Lúc này Khánh có thể dễ dàng biến cuộc trò chuyện thành ‘chuyện ba người’, biên Linh và Xuân trở thành “những người xấu tính đáng bị đổ lỗi”. Tuy nhiên, Khánh nhận biết những cảm giác của Mai một cách tinh tế, và phản ánh bản thân về việc cô sẽ có cảm giác như thế nào nếu ở trong tình huống tương tự mà không đổ lỗi cho quá trình thực hiện và những người có liên quan khác.

KHÁNH: Trong tương lai, có lẽ chúng ta sẽ đưa một vài đề xuất đến các nhà quản lý về việc chúng ta muốn quá trình và sự trao đổi được thực hiện như thế nào. Trường hợp này có thể được xử lý theo cách khác như thế nào? Điều gì sẽ hữu ích hơn cho bạn, hờ Mai?

[Một cuộc thảo luận lành mạnh và thoải mái diễn ra tiếp theo giữa Khánh, Khang và Mai về việc làm thế nào để cải thiện quá trình trao đổi thông tin trong tương lai. Mai cảm giác như cô có tiếng nói trong quá trình và cảm giác mình được lắng nghe và thấu hiểu. Khánh hỏi Mai bây giờ cô cần những gì.]

MAI: Cảm ơn vì cuộc trò chuyện này và vì sự quan tâm của bạn. Hãy để tôi nghĩ xem lúc này tôi muốn gì và cần những gì. Tôi có thể quay trở lại vấn đề này với bạn vào lúc khác được không?

KHÁNH: Tất nhiên rồi, chúng ta có thể thảo luận tiếp khi bạn đã sẵn sàng.

KHANG: Tôi vẫn muốn duy trì tinh bạn của chúng ta. Tôi biết tinh bạn sẽ có một chút khác biệt, gọi bạn là “Sếp”. Tuy vậy cả ba chúng ta đã có nhiều điều tốt đẹp đang diễn ra ở đây. Điều đó thật là vui cho năm cuối cùng này. Tôi muốn giữ lại điều đó.

MAI: Tinh bạn của chúng ta đã thật là vui: một vài thứ tôi cũng đã rất trân trọng. Như bạn nói, mọi thứ sẽ không giống như trước đây. Bây giờ Khánh là cán bộ giám sát. Và khi chúng ta có thêm một tư vấn viên mới, bạn sẽ không còn là tân binh nữa.

KHÁNH: Tôi cũng sẽ nhớ một vài thứ mà chúng ta đã có cùng nhau. Thật khó để xử sự như bạn bè và rồi thì mang bộ mặt lạnh lùng khi phải ra các quyết định về phương diện quản lý. Chúng ta sẽ có nguy cơ bị người khác trách móc vì tính thiên vị. Vì vậy, vì những khó khăn mà tôi sẽ gặp, tôi cần phải thôi không hành xử một cách hòa đồng như tôi đã làm trước đây. Tôi không hiểu hết những gì tôi định nói, nhưng tôi biết mọi việc sẽ khác đi. Tôi cũng sẽ trải nghiệm cảm giác mất mát một vài nhiệm vụ chuyên môn của tôi. Tôi đang từ bỏ những sự hài lòng thực sự mà tôi tìm thấy ở công tác tư vấn, làm việc với các khách hàng. Và tôi đang đánh đổi nó cho những nhiệm vụ mới. Cho nên, có lẽ tôi cũng sẽ trải qua một vài cảm giác đau lòng.

KHANG: Cảm ơn sự chân thành của bạn, Khánh ạ. Điều này có nghĩa là thay đổi sẽ xảy ra theo nhiều cách, đối với tất cả chúng ta. Khánh à, tôi tin tưởng rằng bạn sẽ hoàn thành tốt công việc. Mặc dù bạn sẽ phải kiếm một vài bộ cánh mới và ăn mặc như một lãnh đạo đấy.*[Cười.]*

KHÁNH: Cảm ơn các bạn rất nhiều đã kiên nhẫn và thấu hiểu. Tôi đã lo lắng khi đến buổi họp này, không biết sẽ bày tỏ những điều này như thế nào đây. Tôi có cảm giác như chúng ta đang đi đúng hướng. Các bạn thấy như thế nào?

MAI: Tôi cảm kích sự lắng nghe của bạn với sự bày tỏ nỗi lòng của tôi và tôi nghĩ bạn hiểu tôi đang có cảm giác như thế nào.

KHANG: Tôi lạc quan một cách thận trọng nói ra những điều tích cực. Nói cho cùng, bạn biết tôi là người yếm thế như thế nào mà. [*Cười.*]

KHÁNH: Bạn, một người yếm thế sao Khang? Không thể nào! [*Cười.*] Còn một việc nữa mà tôi muốn thảo luận trước khi chúng ta kết thúc ngày hôm nay: chúng ta sẽ xuất phát như thế nào. Linh đã thiết lập một hệ thống giám sát chuyên môn thực sự có chất lượng. Tôi muốn quay trở lại hệ thống và lịch trình đó bao gồm những gì mà Linh đang nỗ lực làm để nâng cao chất lượng công tác giám sát của chúng ta. Các bạn nghĩ sao?

[*Cuộc thảo luận tiếp tục về những công việc thực hiện trong giám sát chuyên môn, quay trở lại hệ thống hiệu quả đã áp dụng trước đây.*]

Ghi chú của cán bộ giám sát bậc thầy: Điều quan trọng là tiếp tục tiến lên, giữ lại những gì đang vận hành hiệu quả trước đây, không tìm cách thực hiện những sự thay đổi triệt để, vội vàng, quyết liệt. Đây cũng là một cơ hội để Khánh thể hiện vai trò lãnh đạo bằng cách không bị mất tư thế bởi tình cảnh hiện tại, không “nói xấu” những nhà quản lý về cái cách thực hiện quyết định, trong khi công nhận những mối quan ngại về tình cảm và chuyên môn của nhân viên.

[*Buổi gặp mặt kết thúc với một quyết định của nhóm là tiếp tục tiến về phía trước trong công tác giám sát chuyên môn của họ.*]

Kịch bản 7—Kèm cặp người kế nhiệm

Tổng quan

Tình huống này minh họa quá trình kèm cặp khi một cán bộ giám sát đối diện với việc nghỉ hưu và cần kèm cặp cho người kế nhiệm từ trong nội bộ cơ quan. Kèm cặp mà một quá trình cần thiết cấp bách trong lĩnh vực lạm dụng chất gây nghiện khi có nhiều lãnh đạo trong lĩnh vực sắp nghỉ hưu trong tương lai gần.

Bối cảnh

Mẫn là một cán bộ giám sát chuyên môn đã được chứng nhận với 25 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực tư vấn về lạm dụng ma túy. Cô đã trên 50 tuổi, đã làm việc tại cơ quan suốt sự nghiệp của mình, và là nhân viên lâu năm nhất tại cơ quan. Cô sẽ nghỉ hưu trong vòng 2 năm tới. Việc thăng cấp từ trong nội bộ cơ quan bất cứ khi nào có thể là chính sách của cơ quan.

Bê đã làm việc trong lĩnh vực được 10 năm và làm tại cơ quan này được 3 năm. Cô là một cán bộ giám sát xuất sắc và được các đồng nghiệp trong cơ quan rất tôn trọng. Cô có tiềm năng được thăng cấp cho vị trí của Mẫn trong vai trò cán bộ giám sát chuyên môn. Tuy nhiên, cô có những vấn đề về sự phát triển chuyên môn nghiệp vụ cần được giải quyết trước khi cô có thể được thăng cấp. Ví dụ như, cô cần được đào tạo về các kỹ năng giám sát chuyên môn và cuối cùng sẽ cần phải lấy được bằng chứng nhận cán bộ giám sát. Cô cũng có phong cách quản lý không được mềm mỏng cho lắm. Đôi lúc cô tỏ ra độc đoán và vội vàng. Những nỗ lực của các cán bộ giám sát trước đây nhằm thay đổi phong cách này, thay đổi thái độ hành vi, đã không thành công. Mẫn đã là cán bộ giám sát của Bê được 3 năm nhưng không có kế hoạch đào tạo kèm cặp nào cả.

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

Tình huống tập trung vào việc Mẫn có thể kèm cặp người kế nhiệm và thể hệ tiếp theo như thế nào để họ có thể được thăng cấp sau khi cô nghỉ hưu. Tình huống chú trọng các hệ thống cần thiết của việc kèm cặp, những gì cần đưa vào trong Kế hoạch Phát triển Cá nhân của Bê, và hoạt động cầm tay chỉ việc mà Mẫn sẽ cung cấp cho Bê.

Cuộc hội thoại bắt đầu với một cuộc thảo luận về những vấn đề nhân sự trong hiện tại và tương lai và về việc Mẫn sắp nghỉ hưu. Những mục tiêu của Mẫn trong buổi thảo luận này là bắt đầu xác định những nhu cầu học tập của Bê, thiết lập một mối quan hệ kèm cặp, và mở ra con đường cho Bê được những người khác trong cơ quan chấp nhận là một cán bộ giám sát. Phương pháp của Mẫn là cầm tay chỉ việc một cách tích cực và hỗ trợ, và khuyến khích Bê bắt đầu phát triển chuyên môn nghiệp vụ và đào tạo để trở thành một cán bộ giám sát.

Mục tiêu học tập

1. Minh họa làm thế nào để thiết kế một chương trình kèm cặp cho cán bộ, bao gồm một dự thảo được thống nhất về các Kế hoạch Phát triển Cá nhân cho những người kế nhiệm tiềm năng và tất cả các nhân viên chuyên môn.
2. Minh họa quá trình thiết lập một liên minh giám sát kết hợp chặt chẽ những nguyên tắc cơ bản của công tác kèm cặp và đào tạo.
3. Gọi ý làm thế nào để phát triển và duy trì một mối quan hệ cộng tác và chuyên nghiệp giữa cán bộ giám sát-người được giám sát.

MÃN: Bê à, như bạn biết đó, tôi đang dần dần từ giã sự nghiệp của mình và dự kiến nghỉ hưu trong 2 năm tới. Cơ quan của chúng ta tin tưởng mạnh mẽ vào việc bồi dưỡng cán bộ lãnh đạo kế thừa và thăng cấp cho người từ trong nội bộ cơ quan. Bạn và tôi đã có mối quan hệ tuyệt vời trong vài năm qua. Tôi đã chứng kiến những kỹ năng của bạn và cảm thấy bạn có một tiềm năng to lớn để phát triển về mặt chuyên môn nghiệp vụ và là một chuyên gia tầm cỡ trong cơ quan này. Các kỹ năng chuyên môn của bạn là xuất sắc, bạn luôn luôn hoàn thành công việc giấy tờ đúng thời hạn, và bạn là một niềm vui để giám sát.

Ghi chú của cán bộ giám sát bậc thầy: Phải là một giám sát cấp 3 thì mới có thể kèm cặp những cán bộ giám sát khác. Các cán bộ giám sát cấp 1 và cấp 2 có thể cảm thấy khó khăn để chứng tỏ họ có thể làm được những gì, để vượt qua tầm vóc công việc của họ một cách thiết thực, và có thể cảm thấy bị đe dọa khi giúp người khác phát triển năng lực đến mức cao nhất họ có thể đạt được. Một cán bộ giám sát cấp 3 cần có cái nhìn nội trội hơn: khả năng nhìn về phía trước và xem xét những gì cần thiết cho lợi ích của cơ quan và nhân viên. Điều này đòi hỏi sự chín chắn, bình tĩnh, và sự khôn ngoan.

BÊ: Cảm ơn Mẫn nhiều. Điều đó thực sự tốt. Tôi thực sự thích công việc của tôi và mong muốn được tiếp tục làm việc tại đây.

MÃN: Tôi hy vọng bạn tiếp tục làm việc tại đây. Bạn là một tài sản to lớn đối với cơ quan. Bạn vừa thực hiện một số ý tưởng mới, và rất hăng hái với công việc. Bất cứ khi nào tôi yêu cầu các bạn nhận một nhiệm vụ, bạn luôn luôn là người đầu tiên hoàn thành nó. Tôi thích điều đó. Bạn đã hết sức nỗ lực để trở thành một tư vấn viên xuất sắc. Thế thì, tôi muốn biết bạn muốn sẽ ở đâu sau 5 năm nữa. Bạn có sẵn lòng thảo luận điều đó với tôi không?

BÊ: Tất nhiên rồi. Tôi hy vọng là tôi vẫn ở đây. Tôi yêu quý các khách hàng, các đồng nghiệp của tôi, và cơ quan này. Tôi thích được phép thử nghiệm những điều mới mẻ. Chị đã hỗ trợ cho tôi trong những việc đó. Đây là một nơi mà tôi có thể đóng góp cho cộng đồng.

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

MÃN: Vậy thì đây là “ngôi nhà” của bạn: điều đó thật hiển nhiên. Nó rất phù hợp với bạn. Có lẽ chúng ta có thể thảo luận về những gì đang ở phía trước bạn. Bạn muốn thay đổi những điều gì ở đây trong tương lai?

BÊ: Tôi không biết nữa. Tôi muốn tiếp tục nâng cao các kỹ năng tư vấn của mình, có thể bước thêm một vài bước trên nấc thang sự nghiệp. Tôi nghĩ tôi có các kỹ năng tư vấn cá nhân và tư vấn nhóm tốt, nhưng tôi cũng biết rằng công việc quản lý đòi hỏi nhiều loại năng lực khác.

MÃN: Bạn nói đúng, có nhiều kỹ năng khác nhau trong quản lý và điều quan trọng là chúng ta nhận ra điều đó. Tôi rất phấn khởi vì bạn muốn tiến bộ.

BÊ: Ô, điều đó làm tôi hơi sợ. Tôi thích gặp các khách hàng và sẽ không muốn làm công việc bàn giấy, không phải chỉ lui tới chùng đó công việc phải làm. [*Cười.*]

MÃN: Tôi thích việc bạn muốn tiếp tục gắn bó công tác chuyên môn. Tôi cho rằng điều đó là quan trọng và tôi đề cao sự quan tâm của bạn đối với các khách hàng. Đó là một lý do khiến bạn thật xuất sắc trong công tác tư vấn. Bạn có một sự quan tâm và lòng nhiệt huyết đối với những con người mà bạn làm việc cùng.

[*Một cuộc thảo luận tiếp tục về công việc của Mẫn và việc đảm nhiệm vị trí giám sát tại cơ quan này có ý nghĩa gì. Mẫn nêu ra những vai trò và những đòi hỏi để trở thành một cán bộ giám sát.*]

MÃN: Một cách nhìn khác vào sự cống hiến cho khách hàng và sự kế thừa trong công tác tư vấn có thể nằm trong từ ngữ lạ lùng được sử dụng bởi Erik Ericson, người đã nói “tính cách hào phóng” có nghĩa là khi bước vào một giai đoạn của cuộc đời lúc mà bạn mong muốn gửi gắm điều gì đó vào thế hệ tiếp theo để họ tiếp bước bạn. Lúc này bạn đang có một sự ảnh hưởng lớn lao lên các khách hàng của bạn. Khi bạn tiến triển lên đến một vai trò giám sát, bạn có khả năng tác động thậm chí còn lớn hơn lên nhiều khách hàng và nhân viên, vì bạn đào tạo và giám sát các tư vấn viên.

BÊ: Ý chị là gì?

MÃN: Bạn nhớ những năm trước đây ở trường học chứ? Bạn có thể kể tên được bao nhiêu giáo viên đã để lại dấu ấn cho bạn, những người đã giúp bạn trở thành một nhà chuyên môn như ngày nay?

BÊ: Vâng tôi có thể kể ra được nhiều người.

[*Một cuộc thảo luận tiếp diễn về những người kèm cặp này và về việc Bê đã được hưởng lợi từ sự giảng dạy của họ như thế nào.*]

MÃN: Khi bạn làm công việc giám sát, bạn có cơ hội tiếp xúc với cuộc sống của nhiều người khác. Đúng vậy, có nhiều công việc bàn giấy kinh khủng hơn. Tuy nhiên, vào cuối ngày làm việc, tôi trở về nhà với một cảm giác biết ơn vì tôi có cơ hội tiếp xúc với cuộc sống của nhiều người khác bắt nguồn từ việc trở thành một cán bộ giám sát, thậm chí là nhiều hơn những gì tôi có nếu tôi chỉ là một tư vấn viên.

BÊ: Vâng, tôi cũng nhận thấy điều đó ở chị. Chị đã có một sự ảnh hưởng sâu sắc lên cuộc sống của tôi và của rất nhiều các tư vấn viên ở đây.

Ghi chú của cán bộ giám sát bậc thầy: Một trong những cách dẫn dắt hiệu quả nhất đó là sử dụng ví dụ. Kèm cặp nên bao gồm những thứ có sức cuốn hút, người khác nên nhìn thấy ở bạn những gì mà họ muốn có. “Tất cả những gì cô có, những gì cô làm, tôi đều muốn có và làm giống y như vậy”. Con người hay bắt chước, họ tìm kiếm những hình mẫu mà họ muốn học theo. Vì vậy, khi kèm cặp, hãy dùng những ví dụ cá nhân để có thể khơi dậy và ảnh hưởng lên người khác. Việc xác định ra những phẩm chất và tính cách của một người kèm cặp tích cực và

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

làm mẫu hình cho nhân viên là quan trọng, ví dụ như khơi gợi thay vì áp đặt, phán xét họ, thu thập ý kiến từ người được giám sát, và trở nên tích cực và quyết đoán.

Kèm cặp là một dạng đặc biệt của cơ hội phát triển chuyên môn nghiệp vụ, khác với các mô hình giám sát khác. Trong kèm cặp, người được kèm cặp đặt câu hỏi, chia sẻ những sự lo lắng, và quan sát một nhà chuyên môn nhiều kinh nghiệm hơn trong một môi trường học tập an toàn. Thông qua sự thấu cảm và cộng tác, người được kèm cặp có thể trở nên tự tin và thông thạo hơn trong việc lồng ghép và vận dụng những kiến thức và kỹ năng đạt được. Kèm cặp chú tâm vào những nhu cầu độc đáo, tính cách cá nhân, phong cách học tập, những nguyện vọng và kinh nghiệm của mỗi người. Kèm cặp có thể được định nghĩa theo nhiều cách. Một trong những định nghĩa đó kèm cặp là một mối liên minh công việc thường xuyên tạo cơ hội thảo luận, đào tạo và học tập giữa những người ít kinh nghiệm và nhiều kinh nghiệm hơn trong các cơ sở khác nhau, xử lý kinh nghiệm thực tiễn nhằm nâng cao kiến thức, kỹ năng, thái độ, và năng lực của tất cả mọi người.

MÃN: Vậy thì, có lẽ chúng ta có thể thảo luận về việc làm thế nào bạn có thể phát triển thêm các kỹ năng trong công tác giám sát lần chuyên môn. Đây là bước khởi đầu của việc phát triển và cập nhật bản Kế hoạch Phát triển Cá nhân của bạn. Bắt đầu sẽ là việc bạn tham dự một khóa tập huấn về giám sát chuyên môn. Có nhiều khóa học trực tuyến, các chương trình tự học, và các chương trình học trong lớp. Tôi có một danh sách của những khóa đào tạo sắp diễn ra. Tôi muốn bạn xem liệu bạn có quan tâm khóa đào tạo nào trong số đó hay không.

BÊ: Vâng ạ, tất nhiên rồi. Tôi luôn luôn sẵn sàng học tập, đặc biệt nếu khóa học được tổ chức tại bờ biển, trong một khu vực xinh đẹp. [*Cười*]. Cơ quan sẽ trả chi phí cho khóa đào tạo chứ? Chị biết là lương của một tư vấn viên chỉ có chừng mực thôi mà.

MÃN: Có chứ, nó sẽ là một phần của Kế hoạch Phát triển Cá nhân của bạn. Chúng ta tài trợ cho sự phát triển chuyên môn trong khả năng tốt nhất của chúng ta.

BÊ: Cảm ơn chị vì sự tin tưởng của chị dành cho tôi.

MÃN: Ngoài ra, tôi muốn bạn bắt đầu đào tạo cho nhân viên nhiều hơn, sử dụng kinh nghiệm chuyên môn của bạn và điều hành các buổi giám sát cho những nhân viên khác.

BÊ: Ý của chị như là một vài bài trình bày mà tôi đã thực hiện trong cộng đồng, cho nhân viên ở đây à? Hơi ngại đấy, lại có chuyện thuyết trình cho những người bạn ở đây nữa à?

MÃN: Nghe có vẻ đáng sợ đấy, thuyết trình cho những người mà bạn làm việc cùng.

BÊ: Tôi nghĩ rằng chị sẽ giúp tôi trong việc đó?

MÃN: Đúng vậy. Tôi nghĩ bạn còn có khả năng thuyết trình tại các hội nghị của Bang hay toàn quốc nữa cơ. Điều này sẽ mở rộng năng lực của bạn, làm các kỹ năng nói của bạn sắc sảo hơn, làm tăng sự tự tin của bạn, và giúp bạn được biết đến nhiều hơn ngoài phạm vi cơ quan. Chúng tôi biết bạn xuất sắc. Đây là lúc để những người ngoài nhìn thấy ở bạn những gì mà chúng tôi nhìn thấy.

BÊ: Thật sao?

MÃN: Đúng vậy. Tôi đã gọi điện để đăng ký cho một cuộc hội nghị của các tư vấn viên tổ chức ở Cincinnati. Tôi nghĩ bạn nên đệ trình một đề án. Nội dung chính của cuộc hội nghị là bệnh Stress sau chấn thương (Post-traumatic stress disorder-PTSD) và những sự rối loạn do sử dụng chất gây nghiện. Tôi đã nghe bạn thuyết trình chủ đề này trong cơ quan. Những người tham dự hội nghị sẽ là những cán bộ ngang cấp của bạn. Đó là một vị trí tốt để chúng ta tiến thêm một bước nữa trong quá trình kèm cặp, và bạn có thể bắt đầu ở một lĩnh vực nào đó mà chúng tôi biết bạn đặc biệt xuất sắc. Tôi cũng sẽ tham dự hội nghị, và sau đó chúng ta có thể thảo luận về buổi thuyết trình với nhau. Tôi lấy làm thú vị nếu bạn đã từng nghĩ đến việc được công nhận ở ngoài phạm vi cơ quan cho những gì mà tất cả chúng tôi đều biết là bạn biết.

BÊ: Nếu tôi thực sự thành thật với chị thì, có. Tôi đã đi đến hội nghị và nghĩ rằng “mình có thể nói về chủ đề đó.” Tôi thấy là bất lịch sự khi nói to điều đó ra để buộc người khác phải nghe thấy.

MÃN: Đúng vậy, thật khó khăn để tiến về phía trước khi mình không muốn được xem là kiêu căng, nhưng cũng công nhận rằng bạn có thể có điều gì đó mà người khác sẽ được hưởng lợi nếu họ được nghe những điều đó từ bạn. Vậy thì việc viết lại những suy nghĩ của bạn trong một đề án thì sao? Nó phải được hoàn thành trong vòng 3 tuần tới. Bạn và tôi có thể cùng nhau xem lại đề án đó. Tôi tin tưởng rằng nó sẽ được chấp thuận cho thuyết trình. Khi buổi thuyết trình thực sự của bạn đến gần, bạn có thể ghi những ý chính ra và làm các slide và chúng ta có thể thảo luận những ý tưởng của bạn.

BÊ: Vậy đây có phải là việc kèm cặp mà chị nói đến không?

MÃN: Nó là một điểm khởi đầu tốt. Tôi sẽ không bao giờ quên người kèm cặp cho tôi, anh Tuất. Anh ấy nhìn thấy ở tôi điều gì đó mà tôi không thể nhận ra ở bản thân tôi lúc đó. Anh ấy tin tưởng ở tôi khi tôi đang cảm thấy hoang mang và không chắc chắn về khả năng của tôi, thậm chí khi đó tôi đã không chắc rằng mình có muốn làm công việc tư vấn suốt cuộc đời còn lại hay không nữa. Anh ấy động viên tôi làm những việc mà khi đó tôi không nghĩ là tôi có thể làm được. Anh ấy khiến tôi trở nên rất cố gắng và dạy cho tôi những bài học vô giá mà đến bây giờ tôi vẫn còn nhớ. Có lẽ tôi có thể thảo luận về việc kèm cặp có ý nghĩa như thế nào đối với tôi. Có được không ạ?

BÊ: Tất nhiên rồi, tôi muốn nghe mà.

MÃN: Như thế này, đây là quan điểm của riêng tôi và từ kinh nghiệm của chính tôi, nhưng đối với tôi có lẽ kèm cặp là khi ai đó có nhiều kinh nghiệm và lão luyện về chuyên môn kèm cặp giúp người khác phát triển các kỹ năng cũng như có được thêm các kỹ năng mới. Hiện nay có nhiều cơ hội mới cho việc kèm cặp mà một vài năm trước đây không có. Kèm cặp khác với mối quan hệ giám sát của chúng ta. Chúng ta có thể cùng nhau nhận ra những lĩnh vực bạn cần phát triển, và sau đó chúng ta sẽ gặp nhau để thảo luận về việc chúng ta cần làm gì để bạn đạt được những mục tiêu của mình.

BÊ: Tôi lấy làm vinh dự (và một chút bối rối) vì chị đã nhìn thấy tiềm năng ở tôi, và muốn đầu tư vào sự phát triển chuyên môn của tôi. Tôi không chắc rằng đã có ai đó bày tỏ sự quan tâm đó với tôi như vậy. Tôi thực sự hạnh diện.

MÃN: Cũng thật vinh dự cho tôi vì đã làm việc với bạn trong 3 năm nay. Nó cho tôi niềm vui thích khi chứng kiến bạn phát triển về chuyên môn, và có thể sẽ thăng tiến lên những vị trí giám sát và quản lý tại đây trong tương lai. Phát biểu trên phạm vi toàn quốc sẽ cho bạn một cơ hội thể hiện tốt hơn. Chúng ta sẽ bắt đầu với việc đó, nếu được. Sau đó chúng ta sẽ chuyển qua các phần khác mà chúng ta xác định cùng nhau trên Kế hoạch Phát triển Cá nhân của bạn.

BÊ: Vậy thì tốt quá, nếu chị thực sự nghĩ rằng tôi có thể làm được điều này.

Ghi chú của cán bộ giám sát bậc thầy: Một trong bốn trọng tâm của giám sát là hỗ trợ, bao gồm sự cổ vũ và khuyến khích trong một số thời điểm. Thông thường, các tư vấn viên có thể thiếu tự tin về bản thân họ để có thể tiến về phía trước. Giám sát cần xây dựng sức mạnh, bồi dưỡng tài năng, hỗ trợ và khuyến khích tất cả nhân viên phát triển. Nhận ra những nhân viên có tiềm năng thăng tiến to lớn là một chức năng quan trọng của một cán bộ giám sát. Thông qua kèm cặp, nhân viên có thể phát triển về chuyên môn, vấn đề kế nhiệm vị trí lãnh đạo có thể trở thành một khía cạnh then chốt của tổ chức và lĩnh vực chuyên môn về tư vấn điều trị lạm dụng chất gây nghiện.

MÃN: Bạn có thể giúp cơ quan của chúng ta. Chúng tôi sẽ nhận ra phạm vi và trọng tâm của việc bạn muốn định hình sự nghiệp của mình như thế nào khi nó đang đi lên.

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

BÊ: Và chị sẽ sẵn lòng đầu tư vào tôi sao, Mẫn?

MÃN: Tôi chắc chắn. Cơ quan chắc chắn sẽ làm điều đó.

BÊ: Chị có biết điều đó lý thú như thế nào không? Lòng tôi đang xao xuyến đây nè!

MÃN: Nó cũng thật là lý thú đối với tôi. Tôi thích nhìn nhân viên sử dụng hết tiềm năng của họ. Đó là thứ mà tôi có thể để lại phía sau và sẽ tồn tại lâu dài sau những năm tháng cống hiến của tôi khi tôi đã nghỉ hưu. Nó như là nhìn vào đôi mắt của những trẻ thơ và nhìn thấy tương lai ở đó, điều mà tôi sẽ không bao giờ tự nhận ra. Nếu tôi có thể kèm cặp bạn và những người khác, đó sẽ là lớp kem phủ trên cái bánh sự nghiệp của tôi.

BÊ: Nếu tôi có thể trở thành một người đại diện cho cơ quan và làm việc gần bên chị và tôi có thể học hỏi từ kinh nghiệm và sự uyên thâm của chị, tôi sẽ rất quý điều đó.

MÃN: Đây là một số ý kiến khác mà bạn có thể cân nhắc về việc phát triển chuyên môn: tìm hiểu về vai trò và nhiệm vụ của lãnh đạo, xây dựng một tầm nhìn, quản lý kinh doanh và tài chính, việc nâng cao chất lượng liên tục, sự phát triển về mặt tổ chức, giải quyết các mâu thuẫn, vân vân. Tôi biết lúc này tất cả những cái đó nghe khá là dễ sợ, nhưng có rất nhiều lĩnh vực mà bạn có thể chú tâm vào. Tôi sẽ luôn ở bên bạn trong suốt quá trình học hỏi và kèm cặp.

[Cuộc thảo luận tiếp tục về những bước tiếp theo dành cho Bê. Đầu tiên, họ sắp xếp để xem xét và cập nhật bản Kế hoạch Phát triển Cá nhân của Bê và những kế hoạch nhằm đạt được các mục tiêu của cô. Sau đó buổi giám sát chuyển qua những nhu cầu trong tương lai của cơ quan và làm thế nào Mẫn và Bê có thể trở thành một phần của cái tương lai đang tiến triển đó. Buổi tư vấn kết thúc với một sự thống nhất để bắt đầu soạn thảo một bản kế hoạch phát triển cá nhân và để quyết định về các bước tiếp theo cho việc kèm cặp của họ.]

Nguồn tài liệu cho công việc kèm cặp

ATTC Leadership Institute (www.nattc.org/leaderInst/index.htm). Sau khi thẩm định về vai trò lãnh đạo và những quyền lợi, giá trị, và các kỹ năng lãnh đạo, những thành viên tham gia vào một khóa đào tạo 5 ngày được thiết kế để trình bày về những thông tin chính cần thiết. Cùng với những người kèm cặp của họ, các thành viên phát triển một kế hoạch đào tạo cá nhân hóa và một dự án cá nhân hóa. Sau đó họ trở lại với tổ chức của họ để thực hiện thực hiện những dự án của họ.

Michael E. Townsend Leadership Academy

(www.mhmr.ky.gov/mhsas/files/KSAODSCatalog.pdf). Một hội thảo tại cơ quan kéo dài 3 ngày tiếp theo là những buổi theo dõi sau đào tạo trong suốt cả năm, chương trình này được bảo trợ bởi Phòng Sức khỏe Tâm thần và Lạm dụng Ma túy của Kentucky (Kentucky Division of Mental Health and Substance Abuse).

South Carolina Addiction Fellows Program

(www.addictionrecoveryinstitute.com/Southcarolina/welcome.htm). Các thành viên gặp mặt trong 6 hội thảo, mỗi hội thảo là 3 ngày, trong một năm.

North Carolina Addiction Fellows Program (www.addictionfellows.com/). Hai mươi thành viên gặp nhau để lập một nhóm lãnh đạo cho lĩnh vực tại Bắc Carolina.

Kịch bản 8—Thuyết phục cấp quản lý về tầm quan trọng của Giám sát chuyên môn

Tổng quan

Tình huống này minh họa cách một cán bộ giám sát chuyên môn có thể chứng minh một hệ thống giám sát, cùng với sự trình bày về phân bổ thời gian và nguồn lực, cho các nhà quản lý, trong bối cảnh những áp lực gân đay của ban lãnh đạo nhằm tăng thêm giờ làm việc được thanh toán. (Giám sát chuyên môn không phải là một chi phí được thanh toán tại cơ quan này.)

Bối cảnh

Yến, một cán bộ giám sát cấp 2, gần đây được thuê làm giám sát chuyên môn của cơ quan này, giám sát công việc của sáu tư vấn viên. Nhật Thanh là giám đốc điều hành của cô và là sếp trực tiếp của Yến. Nhật Thanh đã chỉ đạo Yến duy trì các chức năng giám sát “theo cách mà người tiền nhiệm của bạn đã thực hiện.” Nhật Thanh không muốn đưa thêm bất cứ nhiệm vụ quan trọng nào vào khối lượng công việc, đặc biệt là những nhiệm vụ không được thanh toán hoặc không khai thác được doanh thu.

Mặc khác, Yến gần đây đã tham dự một lớp học 30 giờ về giám sát chuyên môn và đang theo đuổi bằng chứng nhận cán bộ giám sát chuyên môn. Trong quá trình học, cô đã hiểu được tầm quan trọng của việc “nỗ lực thích đáng để làm giám sát”, và những nghĩa vụ về đạo đức và pháp lý của công ty cho công tác giám sát. Cô học tập về bốn phạm vi chịu trách nhiệm liên đới của cô và của cơ quan đối với những hành động của nhân viên chuyên môn. Trong lớp học, Yến được cung cấp luật 20-có-1: mỗi 20 tiếng gặp gỡ với khách hàng, nhân viên nên nhận được tối thiểu một tiếng đồng hồ giám sát chuyên môn.

Cho đến bây giờ, nhân viên chủ yếu nhận được sự kèm cặp và hỗ trợ trong thảo luận quản lý trường hợp. Để chứng minh cho giám sát chuyên môn sâu hơn, Yến cần sự hỗ trợ và phê chuẩn của Nhật Thanh về hệ thống giám sát mới. Căn cứ vào sự nhấn mạnh của anh vào những giờ làm việc được thanh toán và giảm bớt những hoạt động không thể hoàn trả tiền lại, Yến biết rằng việc đưa những thay đổi này vào cơ quan sẽ không hề dễ dàng, tuy nhiên cô đã đến gặp Nhật Thanh với bản kế hoạch giám sát của mình, thỉnh cầu sự chấp thuận của anh ấy.

Mục tiêu học tập

1. Mô tả những lợi ích và cơ sở lý luận của giám sát chuyên môn.
2. Thiết kế một hệ thống giám sát năng suất và hiệu quả mà không làm tăng thêm số nhân viên cũng như thời gian và nguồn lực giám sát.
3. Khám phá một hệ thống mà ở đó cán bộ giám sát có thể cân bằng các nhiệm vụ quản lý hành chính, duy trì một số công việc chuyên môn, tiến hành tập huấn, và đảm nhận những nhiệm vụ khác khi được phân công.

[Tình huống bắt đầu với cuộc họp giữa Nhật Thanh và Yến để thảo luận về những nhiệm vụ của cô và kế hoạch giám sát của cô. Sau một giờ giới thiệu ngắn gọn Yến nói về cảm giác bị quá tải bởi các nhiệm vụ của cô, đoạn hội thoại tiếp tục.]

NHẬT THANH: Lần cuối cùng chúng ta gặp nhau, bạn đang nghiên cứu cách thức để nâng cao chất lượng công tác giám sát của chúng ta và thiết kế một kế hoạch mới cho giám sát. Vậy mục đích của buổi họp này là gì?

YẾN: Chuyện thể này ạ, đầu tiên tôi đã xem xét xem cái gì làm chúng ta trở nên một cơ quan có chất lượng: những thế mạnh và kỹ năng, và điểm yếu và trách nhiệm pháp lý. Chúng ta muốn trở thành cơ quan tốt nhất mà chúng ta có thể. Có bốn vấn đề được đặt ra với tôi. Thứ nhất, sau khi có khách hàng đã tự tử vào năm trước, những mối quan ngại đã nảy sinh về trách nhiệm pháp lý của chúng ta trên cương vị là một cơ quan. Ngay cả khi chúng ta đã có hành động đúng, chúng ta cần hết sức ý thức về trách nhiệm pháp lý liên đới của chúng ta đối với những gì nhân viên của chúng ta làm. Tôi nghĩ cả hai chúng ta đã quan tâm về vấn đề đó.

Thứ 2, hiện nay Bang đòi hỏi tất cả tư vấn viên của chúng ta phải có bằng chứng nhận tư vấn viên trong lĩnh vực lạm dụng chất gây nghiện. Cơ quan kiểm tra trình độ đang thúc đẩy chúng ta cung cấp những hệ thống bảo đảm chất lượng hiệu quả hơn có nhiều công tác giám sát chuyên môn hơn.

Thứ 3, tôi biết Kế hoạch phát triển tổ chức kêu gọi chúng ta mở rộng các dịch vụ trong tương lai gần. Chúng ta cần thu hút những cán bộ giám sát chất lượng cao. Việc đó thật khó khăn trong một thị trường có mức cạnh tranh cao, với nhiều cơ quan tranh đua nhau nhằm có được những nhân viên tốt. Chúng ta đã có một số lượng lớn nhân viên thôi việc trong những năm gần đây vì một số lý do. Tôi nhận ra rằng nhiệm kỳ trung bình của một tư vấn viên tại cơ quan chúng ta là kéo dài 2 năm, mà với số liệu này, thời gian đó là đồng nhất với thời gian trung bình của cả nước. Chúng ta biết được từ những cuộc phỏng vấn thôi việc là đa số nhân viên rời cơ quan phàn nàn rằng chúng ta không cung cấp những cơ hội đào tạo và giám sát chất lượng để hỗ trợ cho những nhu cầu học tập và nhu cầu tự chăm sóc như ở những cơ quan khác. Chúng ta đang trả giá đắt cho điều đó.

Cuối cùng, chúng ta cần phải tăng thêm số giờ làm việc được thanh toán của chúng ta. Nghiên cứu cho ta biết rằng giám sát càng tốt thì tinh thần của nhân viên càng phấn chấn và đồng thời, các dịch vụ khách hàng càng chất lượng. Việc này có ảnh hưởng trực tiếp lên sự tồn tại của chúng ta nếu chúng ta giữ lại các khách hàng lâu hơn trong điều trị.

[Yến đưa cho Nhật Thanh những bản sao của các nghiên cứu khác nhau về chi phí của sự thôi việc của nhân viên mà cô thu thập được từ khóa đào tạo của cô, Nghiên cứu về sức mạnh nhân lực của Trung tâm điều trị lạm dụng chất gây nghiện (Center for Substance Abuse Treatment-CSAT) (CSAT,2003), và một bản toát yếu về những vấn đề phát triển nhân viên từ kế hoạch phát triển của cơ quan.]

Ghi chú của cán bộ giám sát bậc thầy: Lưu ý cách mà Yến chuẩn bị kỹ lưỡng cho sự trình bày của mình đến Nhật Thanh, đó là sự hợp lý trong ngôn ngữ và thuật ngữ lôi cuốn các nhà quản lý: những mối quan ngại về trách nhiệm pháp lý, kiểm tra và chứng nhận trình độ năng lực của nhân viên theo lệnh của Bang, các nhu cầu và thôi việc của nhân viên, và những giờ làm việc được thanh toán. Khi trình bày một đề án về một hệ thống giám sát chuyên môn tới các nhà quản lý cấp cao, sẽ là sáng suốt nếu:

1. Sử dụng thuật ngữ và ngôn ngữ mà phù hợp và lôi cuốn các nhà quản lý.
2. Chuẩn bị trước những thông tin và thông số thực tế (ví dụ: Nghiên cứu về sức mạnh nhân lực của Trung tâm điều trị lạm dụng chất gây nghiện)
3. Rõ ràng, thẳng thắn, và súc tích, phần lớn các nhà quản lý đề cao tính minh bạch, thẳng thắn, và sự trình bày hướng đến kết quả.
4. Tuyên bố rõ ràng những mục đích, mục tiêu, khung thời gian, và chi phí cho hệ thống và có dữ liệu chứng minh.

NHẬT THANH: Ôi chà, tôi ấn tượng đấy. Bạn đã hoàn chuẩn bị nội dung rất kỹ lưỡng trước khi đến gặp tôi. Vậy thì, bạn đang đề xuất cái gì vậy? Bạn biết ngay lúc này tiền là một vấn đề then chốt chứ.

YẾN: Tiền chắc chắn là một vấn đề quan trọng. Tôi đang đề xuất chúng ta xem xét hệ thống giám sát hiện nay và chúng ta thiết kế và cung cấp một hệ thống mới mà sẽ giúp các tư vấn viên trở nên có chất lượng, đáp ứng những yêu cầu của cơ quan kiểm tra trình độ, giảm tỷ lệ thôi việc cao, bảo vệ những mối quan ngại về trách nhiệm pháp lý của chúng ta, nâng cao tinh thần chiến đấu và đồng thời, mang lại nhiều tiền hơn cho cơ quan.

NHẬT THANH: Đó là một đòi hỏi quá cao. Và bạn sẽ thực hiện việc đó mà không cần phải chi tiền sao? [*Cười*]. Để tôi quay lại những gì bạn vừa nói nhé. Sau vụ tử tử năm ngoái, tôi nghĩ rằng chúng ta đã tăng cường sự giám sát của chúng ta rồi.

YẾN: Đúng vậy, chúng ta đã đào tạo nhân viên về việc làm thế nào để giải quyết các trường hợp khách hàng có tư tưởng muốn tự sát và cần phải thực hiện những hành động nào khi gặp những khách hàng như vậy. Chúng ta, những tư vấn viên đã thực sự rất nhạy cảm nhận ra khi có khách hàng có những dấu hiệu muốn tự tử và ghi chép rất đầy đủ những thông tin liên quan. Chúng ta đã làm rất tốt trong nội dung chuyên môn này. Tuy nhiên, nhìn chung tôi có một số quan ngại về các trách nhiệm pháp lý của chúng ta. Liệu có việc gì đó đang diễn ra ngay lúc này mà chúng ta không hề biết hay không? Các cán bộ giám sát thực sự đang làm gì phía sau những cánh cửa đóng kín đó? Có những vấn đề luật pháp nào khác đang đợi chúng ta mà chúng ta không hay biết không? Đó là những gì tôi muốn nói về trách nhiệm pháp lý liên đới của chúng ta. Không có một hệ thống giám sát vững chắc và nhất quán, có vẻ như chúng ta thường xuyên cho ngón tay của chúng ta vào giữa hai lưỡi của chiếc kim.

Ghi chú của cán bộ giám sát bậc thầy: Khi khái quát hóa, chứng minh, và thực hiện một chương trình giám sát toàn diện mới, mỗi cấp độ nhân viên: ban quản lý cơ quan, nhân viên giám sát, các tư vấn viên trực tiếp cung cấp dịch vụ, và nhân viên hỗ trợ, đều có những mối quan tâm riêng về nhu cầu và hiệu quả của giám sát chuyên môn. Các nhân viên hành chính lo lắng nhất về một số vấn đề được ghi dưới đây:

1. Những yêu cầu về đạo đức và pháp lý cho giám sát ví dụ như việc chịu trách nhiệm pháp lý liên đới, các yêu cầu về phạm vi năng lực và thực hành, và những quyết định của tòa án gần đây yêu cầu phải có giám sát chuyên môn. Việc nhấn mạnh vào trách nhiệm ủy thác của cơ quan nhằm đảm bảo chất lượng của các dịch vụ được cung cấp là việc làm cần thiết.
2. Những yêu cầu chính đáng của Liên bang, tiểu Bang cũng như của cơ quan kiểm tra trình độ năng lực và cấp bằng chứng nhận cán bộ giám sát.
3. Chi phí cho nhân viên, ví dụ như tỉ lệ nhân viên thôi việc và ở lại làm việc, chi phí thuê mướn, chi phí cho đào tạo lại nhân viên, và sự tác động lên tinh thần chiến đấu của nhân viên. Việc cung cấp các dữ liệu nghiên cứu sẵn có trong lĩnh vực hoặc của cơ quan của bạn là hữu ích.
4. Chi phí liên quan đến việc thực hiện một hệ thống giám sát, ví dụ như chi phí vật chất và chi phí thời gian, và sự ảnh hưởng lên giờ làm việc được thanh toán.
5. Lợi ích - chi phí của việc thực hiện một hệ thống giám sát, trả lời câu hỏi: “Năm trong hệ thống đó thì điều gì mang lại lợi ích cho tổ chức? Tại sao chúng ta cần làm việc này? Nếu chúng ta không làm, những hậu quả và cái giá phải trả cho điều đó là gì?”
6. Thời gian biểu thực thi, với ngày tháng và các kết quả cụ thể, bao gồm những chuẩn mực để đo lường sự thành công.

Sự hỗ trợ dưới hình thức dữ liệu hoặc các nguồn tài liệu thích hợp bổ sung cho những điểm này là quan trọng.

NHẬT THANH: Tôi đồng ý. Có phải bạn đang nói với tôi rằng chúng ta không hoàn thành công việc hay không? Hay là các cán bộ giám sát của chúng ta không thực hiện giám sát?

YẾN: Các tư vấn viên của chúng ta đang làm việc rất chăm chỉ. Chúng ta có những nhân viên tốt ở đây. Mặc dù vậy, chúng ta vẫn phải cung cấp cho họ nhiều công cụ hơn để hoàn thành công việc tốt hơn, để tiếp tục nâng cao các kỹ năng của họ, và để đảm bảo là họ nhận ra những gì mà họ không biết. Và, khi chúng ta phát triển, các kỹ năng các nhân viên cần cũng sẽ phát triển theo.

NHẬT THANH: Chẳng phải là chúng ta đang làm điều đó hay sao? Chúng ta có ngân sách cho đào tạo. Chúng ta gửi nhân viên đến các khóa học mùa hè hàng năm. Chúng ta có các buổi đào tạo hàng tuần. Không phải những điều đó đáng lẽ đã giải quyết những vấn đề đó rồi hay sao?

YẾN: Đúng vậy, nhưng chỉ là phần nào đó thôi. Rất nhiều công việc chúng ta thực hiện trong các khóa đào tạo này là về hành chính, chú trọng vào các chính sách, thủ tục mới, công việc giấy tờ, các vấn đề tuân thủ quy định, và những mối quan ngại của nhân viên. Chúng ta không thực hiện giám sát chuyên môn.

NHẬT THANH: Tôi thấy rồi rồi đây. Có thể là tôi không hiểu biết rõ ràng về giám sát chuyên môn. Tôi đã nghĩ đó là những gì mà chúng ta đang làm. Chúng ta có làm tốt hơn chúng ta đã làm cách đây một năm hay không? Tôi muốn cam đoan với ban giám đốc rằng chúng ta đang làm việc tốt hơn, rằng những mối quan ngại về luật pháp của năm ngoái đã được giải quyết hết.

[Yến trình bày một đoạn mô tả ngắn gọn và rõ ràng về việc giám sát chuyên môn là gì và nó khác biệt như thế nào so với những gì mà họ đã và đang làm là những thứ mà về căn bản chỉ là sự quản lý trường hợp.]

YẾN: Chúng ta đã có một sự tiến triển vượt bậc. Anh có thể cam đoan với ban giám đốc về điều đó. Chúng ta giảm tối thiểu những rủi ro về pháp lý. Chúng ta đã giải quyết các vấn đề về tuân theo quy định. Điều đó thật tốt! Khi anh yêu cầu tôi nghiên cứu kế hoạch đảm bảo chất lượng, nó cho thấy rõ ràng là các buổi họp nhân viên hàng tuần và các buổi tập huấn của chúng ta chỉ giải quyết được một số ít nhu cầu thôi. Chúng ta phải tăng cường nỗ lực giám sát nhân viên. Về bản chất thì điều đó không chỉ mang tính hành chính thôi đâu. Trong khóa học về giám sát chuyên môn mà anh cho tôi đi học, tôi đã tìm thấy một định nghĩa mà tôi nghĩ nó thực sự ủng hộ cho quan điểm của tôi. Trước tiên, giám sát chuyên môn là một quá trình mà ở đó những nguyên tắc tư vấn được biến thành các kỹ năng thực hành. Thứ hai, có bốn trọng tâm trong giám sát chuyên môn: hành chính, đánh giá, hỗ trợ, và chuyên môn/đào tạo. Chúng ta đã giải quyết tốt những khía cạnh hành chính của giám sát. Bây giờ chúng ta cần tăng cường số lượng đánh giá mà chúng ta gửi đến các nhân viên, giúp đỡ họ trong các nhiệm vụ chuyên môn, và đào tạo bằng cách quan sát họ làm việc với khách hàng một cách sâu sát hơn.

Ghi chú của cán bộ giám sát bậc thầy: Trong nhiều cơ quan, các nhà quản lý có thể không có một nền tảng cơ bản về chuyên môn và vì vậy không thể hiểu được sự khác nhau giữa quản lý trường hợp và giám sát chuyên môn. Một cán bộ giám sát thành thạo kiên nhẫn dạy cho các nhà quản lý của họ về sự khác biệt và nhấn mạnh vào những sự quan tâm về chuyên môn.

NHẬT THANH: Tôi nghĩ là tôi hiểu được sự khác nhau. Tôi không phải là một cán bộ chuyên môn nên tôi không quen với những vấn đề chuyên môn. Vậy thì bạn đang đề xuất chúng ta thực hiện những gì?

YẾN: Tôi cần sự chấp thuận và hỗ trợ của anh cho một hệ thống giám sát có sự giám sát đối với các nhân viên chuyên môn, vì vậy chúng ta chuyển biến sự cân bằng của công tác giám sát của chúng ta từ chủ yếu là hành chính qua bao gồm thêm cả một trọng tâm về chuyên môn nữa. Giám sát sẽ chú trọng vào các kỹ năng của mỗi tư vấn viên, những năng lực nào họ cần phát triển hơn nữa, và làm thế nào mỗi người có thể giải quyết một cách tốt nhất các nhu cầu của khách hàng.

Làm thế nào để giải thích được tầm quan trọng của sự hỗ trợ về hành chính cho giám sát chuyên môn

Một cá nhân đang phát triển một chương trình giám sát chuyên môn cho một cơ sở rõ ràng cần phải giải thích cho t nhà quản lý về những gì được yêu cầu ở cơ quan. Việc các nhà quản lý hiểu và hỗ trợ cho hệ thống giám sát là rất cần thiết. Không có sự tán thành của họ, các hệ thống giám sát sẽ không thành công. Những bước then chốt trong quá trình bao gồm:

1. Sự tán thành giám sát đến tất cả nhân viên nên được phát biểu lẫn bằng chữ viết.
2. Các hệ thống giám sát chuyên môn cần sự hỗ trợ của nhân viên ở mọi cấp độ quản lý và theo cung cách mà họ sẽ hiểu được: Nó sẽ có lợi cho họ, cơ quan và các khách hàng như thế nào.
3. Các nhân viên nên được nghe một thông điệp nhất quán về giám sát xuyên suốt thời gian, vì sợ rằng họ có thể coi hệ thống giám sát như một cái gì nhất thời, và tin rằng “việc này sẽ kết thúc ngay lập tức khi có một sự ưu tiên khác đến thay thế thôi.” Các nhân viên cần nghe được những nhà quản lý có một sự cam kết lâu dài với một chương trình đảm bảo chất lượng nhất quán trong chương trình giám sát của họ.
4. Việc những nhà quản lý hiểu được rằng sự thay đổi mang tính hệ thống thì rất cần thời gian. Mặc dù sẽ nhìn thấy một vài kết quả ngay lập tức, những kết quả dài hạn có thể được đánh giá tốt nhất qua thời gian lâu dài. Nhiều nhân viên đã quá quen với các phương pháp tư vấn của họ và có thể sẽ mất nhiều thời gian để thích nghi với việc được giám sát chuyên môn và tạo ra những sự tiến bộ rõ rệt trong các kỹ năng của họ.

NHẬT THANH: Điều này đang làm tôi lo lắng. Nó nghe như là tiền bạc vậy[Cười]. Bạn biết cái áp lực mà chúng ta phải chịu nhằm tăng số giờ làm việc được thanh toán và giảm các hoạt động không tạo ra lợi nhuận đó. Bây giờ có vẻ như bạn đang tăng thêm các hoạt động và chi phí vậy. Thời gian để thực hiện việc này lấy đâu ra đây?

YẾN: Tôi hiểu lo ngại về việc tăng thêm chi phí. Có hai câu trả lời. Hãy nhớ lại thị trường đầu mô vài năm trước đây, đã có việc đã xảy ra như thế này: “trả cho tôi ngay bây giờ hay sau này thì cuối cùng bạn cũng sẽ trả cho tôi thôi.” Chúng ta đang trả giá rất lớn cho sự thôi việc của nhân viên và đã làm giảm năng suất công việc bởi vì mọi người đang cảm thấy họ không được lãnh đạo hỗ trợ. Tinh thần của nhân viên cũng đang kém dần đi. Nếu chúng ta có thể đào tạo và giám sát tốt hơn, chúng ta có thể tiết kiệm cho cơ quan một khoản chi đáng kể. Thứ hai, nếu chúng ta có thể đào tạo nhân viên tốt hơn, có lẽ chúng ta sẽ có thể nâng cao chất lượng của chúng ta và tăng thêm số lượng khách hàng mà chúng ta có thể phục vụ. Điều đó đi đúng hướng đến mục đích cuối cùng.

NHẬT THANH: Bạn có chắc là bạn đã không có bằng Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh (M.B.A) ở đâu đó không vậy? Bạn như là một nhà kinh doanh vậy. Có phải bạn đang nói chúng ta không đạt được năng suất công việc mà chúng ta có thể đạt đến không? Đó không phải là một vấn đề hành chính hay sao khi mọi người không làm tốt công việc của họ?

YẾN: Nếu chúng ta hỗ trợ họ hơn nữa, họ thậm chí có thể làm tốt hơn. Các tư vấn viên của chúng ta xuất sắc trong những công việc họ thực hiện. Họ làm việc chăm chỉ và trong hàng giờ đồng hồ. Nếu chúng ta làm giảm đi sự kiệt sức vì công việc thông qua giám sát, chúng ta sẽ giữ họ ở lại đây lâu hơn, và công tác điều trị khách hàng của họ sẽ chất lượng hơn. Họ có thể giúp cơ quan giữ được sự tín nhiệm của cộng đồng và cuối cùng sẽ dẫn đến phát triển nhiều dịch vụ và đạt nhiều doanh thu hơn. “Trả ngay bây giờ hay để sau này”. Sự lựa chọn là tùy thuộc vào anh.

NHẬT THANH: Tốt. Vậy thì bạn đề xuất những gì, và nó sẽ tốn bao nhiêu?

YẾN: Đối với một cơ quan có quy mô như của chúng ta chỉ có vài tư vấn viên, chỉ cần hai cán bộ giám sát chuyên môn là có thể đảm nhiệm công việc rồi. Đồng thời, ngoài công tác chuyên môn, họ cũng có thể tham gia vào một vài vấn đề quản lý hành chính. Tại khóa đào tạo, tôi đã được học về một hệ thống mà ở đó một cán bộ giám sát sẽ dành khoảng 3 tiếng mỗi tuần để giám sát các tư vấn viên của người đó. Một ít thời gian dành cho quan sát, lượng thời gian còn lại là dành cho giám sát cá nhân và giám sát nhóm. Tôi có thể cho anh xem cái ma trận mà chúng ta sẽ sử dụng để thực hiện việc này. Mỗi tư vấn viên sẽ được quan sát trong khi đang làm việc với khách hàng ít nhất là một lần mỗi tháng. Hằng tuần cán bộ giám sát sẽ họp nhóm và xem lại trường hợp đã được tư vấn viên tư vấn trong tuần đó. Nhóm sẽ xem những phần của băng ghi hình, và chúng ta sẽ có một cuộc thảo luận kéo dài một tiếng về băng ghi hình đó. Trong một vài trường hợp, thay vì ghi hình (đối với một vài khách hàng việc ghi hình có thể là không thích hợp), cán bộ giám sát sẽ dự khán trong buổi tư vấn thực sự và quan sát. Sau đó họ sẽ bám theo vấn đề về cá nhân đó trong một buổi thảo luận giám sát nhóm nhỏ. Để thực hiện việc này, tôi cần anh tài trợ để mua máy quay phim, để ba chân đỡ máy quay, và đĩa DVD. Chúng ta cần 20 triệu đồng (1000USD) để mua những thứ đó. Điều đó sẽ đảm bảo là chúng ta đang tạo ra những nỗ lực thích hợp để giám sát và sẽ nâng cao hệ thống giám sát chuyên môn của chúng ta ở đây một cách rõ rệt. Anh nghĩ sao?

Làm thế nào để vận hành một hệ thống giám sát chuyên môn

Để làm rõ tuyên bố ở phần trên của Yến, Một kiểm huân viên giám sát công việc của từ một đến năm tư vấn viên, và họ cần khoảng 2-3 tiếng đồng hồ mỗi tuần cho việc này. (xem hình 3, chương 1). Việc này phải dựa trên giám sát chuyên môn nhóm và quan sát trực tiếp thông qua việc ghi hình và ghi âm hoặc là giám sát tại chỗ. Các cán bộ giám sát có thể cần phải bỏ thêm thời gian để giám sát những học viên, nhân viên thực tập, hoặc các tư vấn viên đang cần sự chú ý đặc biệt cụ thể. Những khía cạnh then chốt trong việc triển khai một hệ thống giám sát chuyên môn bao gồm:

1. Hỗ trợ hành chính. Thông báo bằng lời và bằng văn bản cho tất cả cán bộ nhân viên cho thấy sự hỗ trợ của lãnh đạo đối với công tác giám sát chuyên môn.
2. Đào tạo cán bộ giám sát. Các tổ chức kiểm tra trình độ đòi hỏi một số giờ đào tạo nhất định để được cấp bằng chứng nhận cán bộ giám sát chuyên môn. Đơn giản là bởi vì một tư vấn viên tốt không thể được xem là đủ phẩm chất để trở thành một cán bộ giám sát. Việc này đòi hỏi những kiến thức và kỹ năng cụ thể khác để trở thành một cán bộ giám sát.
3. Dạy nhân viên về giám sát có chất lượng là gì và họ có thể trông đợi điều gì từ hệ thống giám sát mới. Cần tổ chức một buổi đào tạo cho nhân viên chuyên môn (kéo dài khoảng 1 đến 2 tiếng), giải thích nguyên tắc cơ bản của giám sát, các chính sách, các qui trình kỹ thuật, và những kỳ vọng của giám sát.
4. Một hệ thống giám sát của giám sát, theo dõi sự tiến bộ của các cán bộ giám sát trong khi thực hiện hệ thống, và đưa ra phản hồi về chất lượng công việc mà họ đang làm. Điều này là đặc biệt thiếu đối với đa số các cán bộ giám sát, ít nhất là vào thời điểm ban đầu. Việc này có thể thực hiện thông qua việc các cán bộ giám sát nội bộ giám sát các cán bộ giám sát khác, giám sát chéo giữa các đồng nghiệp giữa các cán bộ giám sát, hoặc từ bên ngoài bằng

cách ký hợp đồng với một cán bộ giám sát bậc thầy để giám sát công việc của các cán bộ giám sát.

5. Sự nhất quán của thông điệp về việc giám sát được thực hiện và duy trì thường xuyên tại cơ quan và giám sát chuyên môn là một yêu cầu của cơ quan.
6. Thời gian để thực hiện hệ thống, công nhận và vượt qua sự phản kháng của nhân viên đối với thay đổi. Thái độ và hành vi về giám sát thay đổi dần dần. Vì vậy, các vị lãnh đạo cần hiểu rằng cần có thời gian để làm việc với cán bộ nhân viên, và để làm rõ họ được trông đợi gì, và để vượt qua sự phản đối của nhân viên.

NHẬT THANH: Chúng ta có thể làm được điều đó. Đó là một khoản chi phí khiêm tốn chúng ta có thể chi được. Làm thế nào để tôi thuyết phục ban giám đốc về việc này?

YẾN: Vụ kiện tiềm tàng năm trước đã tiêu tốn của chúng ta bao nhiêu tiền phí pháp lý? Chắc chắn là nhiều hơn giá của ba cái máy quay phim. Khi có ai đó rời cơ quan, chi phí đào tạo một tư vấn viên mới là bao nhiêu? Chắc chắn là nhiều hơn thời gian mà chúng ta đang đầu tư vào đào tạo cho họ. Có lẽ anh có thể nói với ban giám đốc rằng nếu chúng ta có thể giữ một nhân viên lại lâu hơn từ 6 đến 12 tháng, chúng ta sẽ tiết kiệm cho cơ quan nhiều hơn rất nhiều so với khoản mà các anh phải đầu tư vào giám sát. Bằng cách hết sức thận trọng, bằng cách cung cấp giám sát có chất lượng, về lâu về dài, nó sẽ thực sự tiết kiệm tiền cho chúng ta vì có thể phòng tránh được các sự cố tiêu cực.

NHẬT THANH: Tôi có thể nói với ban giám đốc những điều gì nữa về hệ thống giám sát này?

YẾN: Anh có thể nói với họ rằng khi có một tư vấn viên rời cơ quan, các khách hàng phản ứng và chất lượng chăm sóc của chúng ta sẽ giảm đi. Ban giám đốc quan tâm đến sự hài lòng của khách hàng và kết quả điều trị. Hệ thống giám sát này sẽ giúp làm được điều đó.

NHẬT THANH: Được rồi, tôi đã bị thuyết phục rồi. Tiếp theo là gì?

YẾN: Trước tiên, tôi muốn đệ trình lên anh kế hoạch tôi đã xây dựng cho hệ thống giám sát. Tôi đề nghị anh đọc nó và vào buổi họp tới, nếu chúng ta đồng tình, tôi muốn anh có một văn bản tuyên bố rằng anh tán thành kế hoạch này. Tôi muốn anh giới thiệu chương trình tại buổi họp toàn nhân viên sắp tới. Anh thấy sao?

NHẬT THANH: Hợp lý. Sau đó là gì?

YẾN: Thứ hai, chúng tôi cần nguồn tài trợ cho trang thiết bị. Thứ 3, chúng ta cần xác định những ứng cử viên để đào tạo giám sát từ trong nội bộ cơ quan. Nếu không có ai, chúng ta sẽ tìm kiếm bên ngoài cơ quan để tuyển dụng một cán bộ giám sát đủ khả năng. Thứ tư, chúng ta sẽ bắt đầu đào tạo các cán bộ giám sát của chúng ta về mô hình giám sát này. Việc này có thể thực hiện sử dụng một số phương tiện giảng dạy không tốn kém. Thứ năm, chúng ta sẽ tổ chức một cuộc họp để định hướng cho tất cả các nhân viên về hệ thống giám sát. Chúng ta cần làm rõ với nhân viên rằng chúng ta sẽ giám sát họ bằng băng ghi hình và/hoặc quan sát trực tiếp. Một vài người sẽ không thích điều này. Một số nhân viên sẽ hơi phản kháng lại sự thay đổi. Việc này sẽ cần thời gian-có thể là khoảng một năm để tất cả mọi người đồng tâm nhất trí về việc thực hiện giám sát cho họ. Trong suốt thời gian đó, anh và tôi phải nhất quán củng cố thông điệp là đây là cái cách mà chúng ta đang thực hiện giám sát chuyên môn ở cơ quan chúng ta, bất kể phẩm chất và số năm kinh nghiệm của nhân viên là như thế nào. Sẽ có sự chuyển đổi lớn về việc học tập và đào tạo.

Ghi chú của cán bộ giám sát bậc thầy: Một lần nữa, cần chuẩn bị thật kỹ cho bài trình bày với một tuyên bố rõ ràng về các đòi hỏi về ngân sách, các nhu cầu đào tạo, và cơ chế để đáp ứng những nhu cầu này, và mức phần đầu cho sự thành công. Hơn nữa, trước khi cán bộ giám

sát tiến hành hệ thống giám sát, cần có được sự cam kết của lãnh đạo công ty đối với việc thực hiện kế hoạch. Cán bộ giám sát cũng nên nhấn mạnh vào những rào cản và trở ngại cần phải vượt qua và cách giải quyết những trở ngại là như thế nào.

NHẬT THANH: Khi chúng ta thực hiện hệ thống giám sát thì dần dần nhân viên và bản thân tôi sẽ hiểu rõ hơn về sự khác biệt giữa quản lý trường hợp và giám sát chuyên môn. Bạn sẽ phải tiếp tục dạy cho tôi về việc này. Tôi muốn họp định kỳ với bạn, có lẽ là một tuần một lần trong suốt quá trình, để thảo luận về việc chúng ta đang thực hiện công việc như thế nào. Bởi vì tiểu Bang đòi hỏi các tư vấn viên của chúng ta phải được cấp bằng chứng nhận. Hệ thống sẽ có giúp chúng ta trong quá trình này không?

YẾN: Nhất định là như vậy rồi. Anh có thể nhớ lại đó, để được cấp bằng chứng nhận tư vấn viên trong lĩnh vực cai nghiện, người đó bắt buộc phải được giám sát bởi một cán bộ giám sát đã được chứng nhận. Hệ thống này sẽ đáp ứng yêu cầu đó. Nó sẽ giúp các tư vấn viên của chúng ta được chứng nhận bằng cấp.

[Nhật Thanh và Yến tổng kết lại những thuận lợi của một mô hình giám sát chuyên môn bao gồm sự phát triển nhân viên và một phương tiện để thực thi các thực hành dựa trên bằng chứng, giải quyết các vấn đề về quản lý rủi ro và trách nhiệm pháp lý liên đới, tạo ra tính nhất quán trong toàn cơ quan, giảm thiểu sự phân đới, giải quyết các vấn đề về chứng nhận trình độ chuyên môn, và hỗ trợ cho sự an vui của tư vấn viên.]

NHẬT THANH: Tuần sau, bạn đưa cho tôi một bản dự trù ngân sách chi phí số giờ giám sát đối với mỗi người và chi phí cho trang thiết bị. Nếu bạn cần thông tin về giá cả hãy nói chuyện với kế toán. Chúng ta sẽ đào tạo cán bộ giám sát như thế nào? Chi phí cho đào tạo là bao nhiêu? Cách tiến hành đào tạo cho nhân viên và cán bộ giám sát có hiệu quả-chi phí nhất là gì? Tôi muốn có kế hoạch thực hiện 3 tháng, 6 tháng và 12 tháng và dự trù ngân sách cho đào tạo. Anh có thể cung cấp những dự trù về bù lỗ và tiết kiệm chi phí cuối cùng được không? Anh có thể cung cấp thông tin đó cho tôi vào tuần sau được không? .

YẾN: Vâng ạ, tuần sau tôi sẽ nộp những thứ này cho anh. Tôi còn cho ý kiến về cách các cán bộ giám sát cân bằng các bồn phận chuyên môn và hành chính, duy trì khối lượng công việc chuyên môn và hoàn thành các nhiệm vụ khác được giao.

Chương 2

Giới thiệu:

Hệ thống giám sát chuyên môn của bạn cần phù hợp với những vấn đề và bối cảnh đặc thù của cơ quan bạn. Cơ quan bạn cần xác định những mong đợi qua việc sử dụng hệ thống giám sát chuyên môn này và chủ động quyết định cũng như hiểu tường tận những qui trình để đạt được điều đó. Những công cụ được trình bày trong chương này được thiết kế để giúp bạn thực hiện hệ thống giám sát chuyên môn dễ dàng hơn. Chắc chắn bạn sẽ muốn tận dụng kinh nghiệm của các chương trình giám sát đã được thiết lập hoàn chỉnh và sử dụng các công cụ đã chứng tỏ có hiệu quả của các hệ thống này để đáp ứng những nhu cầu cụ thể của chương trình của bạn.

Các nội dung trình bày trong chương này được sắp xếp song song với Chương 1, trong Phần 2. Những công cụ này nên được xem như là những nguyên mẫu và thậm chí trong một vài trường hợp, chúng có thể được sử dụng nguyên xi mà không cần điều chỉnh gì, với điều kiện chúng phù hợp với bối cảnh của

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

cơ quan bạn. Những công cụ này có thể được các cán bộ giám sát chuyên môn và các nhà quản lý sử dụng như một phần của một hệ thống giám sát chuyên môn toàn diện.

Sách về Thay đổi: Một kế hoạch chi tiết cho Chuyển giao công nghệ (Trung tâm Chuyển giao Công nghệ về Cai nghiện (The Change Book: A Blueprint for Technology Transfer (Addiction Technology Transfer Center [ATTC] National Office, 2004) trình bày cơ sở cho quá trình thay đổi về mặt tổ chức. Bạn có thể tham khảo những đồng nghiệp đã thực hành hệ thống giám sát chuyên môn, đặc biệt nếu cơ quan họ có hoạt động tương tự như cơ quan của bạn. Quản lý sự thay đổi về mặt tổ chức rất giống với làm việc với một khách hàng trong một cơ sở chuyên môn. Sự hiểu biết của bạn về tiến trình hồi phục và các phẩm chất và kỹ năng của các tư vấn viên, và những hỗ trợ cho sự hồi phục của khách hàng là những nguồn lực vô giá khi bạn ứng dụng những công cụ được trình bày trong chương này.

Đánh giá sự sẵn sàng của cơ quan

Bạn cần xác định tình trạng sẵn sàng của cơ quan và nhân viên trong việc thực thi hệ thống giám sát chuyên môn. Việc đánh giá này nên bao gồm những biến tố về bối cảnh của cơ quan, năng lực của cán bộ giám sát chuyên môn, năng lực chuyên môn của các nhân viên tư vấn và bản sắc của tổ chức, động cơ làm việc của nhân viên, bản chất các mối quan hệ của bạn với nhân viên, những biến tố về môi trường (ví dụ như những thay đổi về mặt tổ chức gần đây hoặc hiện nay, các vấn đề tài chính, được cấp phép hành nghề, và những ủy nhiệm về mặt pháp lý), và các phương pháp, kỹ thuật tốt nhất để sử dụng (xem công cụ 1). Công cụ 2 sẽ giúp bạn trong việc đánh giá tính sẵn sàng về mặt tổ chức đối với sự thay đổi, nhận dạng và xếp ưu tiên những rào cản đối với sự thay đổi. Giống như trường hợp một nhân viên chuyên môn có thể đánh giá mức độ sẵn sàng đối với thay đổi của một khách hàng, những nguyên tắc cơ bản này có thể được vận dụng khi thực hiện một hệ thống giám sát chuyên môn hay các dạng thay đổi về mặt tổ chức khác. Công cụ 3 giúp bạn đạt được sự đồng thuận với nhân viên trong những mục đích của công tác giám sát.

Công cụ 1. Đánh giá ban đầu về tổ chức

Bối cảnh về tổ chức

Điều kiện	Hoàn toàn không 1	Một chút ít 2	Có khả năng 3	Rất có khả năng 4	Chắc chắn 5
Nhân viên cùng hướng đến những mục tiêu chung. Giám sát chuyên môn là một mục tiêu của cơ quan cần coi trọng và nên thực hiện					
Các nhà quản lý lập ra những qui tắc về bình đẳng quyền lực. Mặc dù việc đánh giá hiệu quả thực thi công việc của một giám sát viên là có mang tính cấp bậc, từ trên xuống dưới, cơ quan thể hiện sự cởi mở đảm bảo mọi người đều được tôn trọng và đối xử như là một thành viên có giá trị của nhóm					

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

Tổ chức khuyến khích phát triển chuyên môn nghiệp vụ. Khuyến khích việc giáo dục và liên tục phát triển chuyên môn nghiệp vụ đối với các giám sát viên và tư vấn viên					
Tiến độ đạt được các mục tiêu được theo dõi một cách chủ động và không chờ đợi sự đánh giá kết quả cuối cùng. Cần hỗ trợ hoạt động đánh giá liên tục. Các khó khăn trở ngại cần phải được xác định và xử lý và coi những khó khăn trở ngại đó như là sự thách thức của chính cơ quan, chứ không cho phép để cho một tình huống ngày càng xấu đi và đổ cho nguyên nhân là do một số cán bộ thiếu năng lực					
Công tác giám sát chuyên môn cần được hỗ trợ một cách rộng lượng ở mức hợp lý. Bố trí thời gian và nguồn lực đóng vai trò then chốt					

Trọng tâm ưu tiên _____

Trọng tâm thứ yếu _____

Nguồn: Dựa trên Bernard & Goodyear, 1998; điều chỉnh bởi Porter & Gallon, 2006.

Công cụ 2. Mức độ sẵn sàng về mặt tổ chức đối với thay đổi
Thực hiện một chương trình giám sát chuyên môn tại cơ quan bạn

Các giai đoạn của sự thay đổi

Tiền dự định	Không quan tâm đến vấn đề
Dự định	Cân nhắc vấn đề
Chuẩn bị	Đề ra một kế hoạch hành động
Hành động	Thực hiện kế hoạch hành động
Duy trì	Duy trì sự thay đổi

	Mức độ sẵn sàng	Động cơ thay đổi	Trở ngại đối với thay đổi	Nguồn lực cho sự thay đổi
Ban lãnh đạo				
Hành chính quản trị				

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

Cán bộ Giám sát				
Nhân viên trực tiếp chăm sóc khách hàng				
Nhân viên hỗ trợ				

Nhóm chính—Trọng tâm của sự thay đổi

Kết quả dự kiến và khung thời gian

Nhóm phụ—Trọng tâm của sự thay đổi

Kết quả dự kiến và khung thời gian

Những rào cản đối với thay đổi hiện tại

Phần này của Công cụ 2 được thiết kế dành cho các giám sát viên và các nhà quản lý sử dụng để xác định những rào cản hiện tại trong tổ chức để tiến hành một hệ thống giám sát toàn diện. Các nhà quản lý và giám sát viên nên thực hiện riêng rẽ mẫu này, và sau đó thảo luận các câu trả lời tại một cuộc họp của ban lãnh đạo.

Công cụ 2. Mức độ sẵn sàng về mặt tổ chức đối với thay đổi			
Thực hiện một chương trình giám sát chuyên môn tại cơ quan bạn			
Những trở ngại hiện tại đối với việc thay đổi			
Trở ngại về mặt tổ chức	Về hành chính	Về chuyên môn	Về lĩnh vực khác

--	--	--	--

Liệt kê những rào cản quan trọng nhất cần giải quyết trong vòng 3 tháng tới

Ý nguyện của bạn là mọi việc lẽ ra phải như thế nào?

Ai là người bạn cần giúp đỡ để tham gia vào sự thay đổi?

Nguồn: Điều chỉnh bởi Porter & Gallon, 2006.

Công cụ 3. Mục đích của giám sát

Bối cảnh về tổ chức

Tổ chức hỗ trợ các tư vấn viên và giám sát viên như thế nào để hoàn thành sứ mệnh của tổ chức? Ban quản lý và nhân viên trực tiếp cung cấp dịch vụ cần làm gì để đạt được sự đồng tâm nhất trí trong nỗ lực hoàn thành sứ mệnh của tổ chức? Các nhà quản lý cần tiến hành những bước cụ thể nào để đạt được các mục đích đã nhất trí này, xét về mặt triết lý của cơ quan và mối quan hệ của nó với công tác chuyên môn?

MỤC ĐÍCH: _____

Năng lực văn hóa

Những yếu tố văn hóa và bối cảnh nào của cơ quan là độc đáo? Những yếu tố nào cần được xử lý

Hướng dẫn nâng cao chất lượng điều trị, số 52

trong giám sát chuyên môn?

MỤC ĐÍCH _____

Năng lực chuyên môn

Các tư vấn viên cần có những kiến thức, kỹ năng, và thái độ nào? Làm cách nào chúng ta nhận biết và xử lý năng lực ban đầu và phong cách học tập của từng tư vấn viên?

MỤC ĐÍCH: _____

Động cơ làm việc

Các cán bộ giám sát chuyên môn sẽ làm gì để động viên các tư vấn viên tham gia vào giám sát chuyên môn và thực hiện các nhiệm vụ chuyên môn?

MỤC ĐÍCH: _____

Mối quan hệ giám sát: Bằng cách nào chúng ta có thể hỗ trợ và củng cố mối quan hệ giám sát một cách chính thức và không chính thức?

Chúng ta có tin rằng mối quan hệ giám sát là một biến tố quan trọng trong quá trình giám sát không?

Bằng cách nào chúng ta có thể hỗ trợ và củng cố mối quan hệ giám sát một cách chính thức và không chính thức?

MỤC ĐÍCH _____

Các giá trị về đạo đức và chuyên môn nghiệp vụ

Chúng ta kỳ vọng các cán bộ giám sát chuyên môn sẽ chủ động chỉ dạy về các giá trị đạo đức và chuyên môn ở mức độ nào?

MỤC ĐÍCH _____

Nguồn: Điều chỉnh từ tài liệu của Mattel, 2007

Incuốn, khổ 20,5 x 28,5. Tại Công ty Cổ Phần In & Phát hành sách Lâm Đồng
GPXB số 20/GP-STTTT do Sở Thông tin truyền thông TP. HCM cấp ngày 30/3/2011.
In xong và nộp lưu chiểu tháng/2011